2016

Document de Référence

an atos company

worldline
e-payment services

worldline
e-payment services

2016 Document de Référence

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-23, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent Document de Référence le 28 avril 2017 sous le numéro R.17 - 032. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais auprès de Worldline, 80 quai Voltaire, Immeuble River Ouest, 95870 Bezons, ainsi que sur les sites Internet de Worldline **(www.worldline.com)** et de l'AMF **(www.amf-france.org)**.

SOMMAIRE

1 **Personnes responsables du Document de Référence** **5**

1.1 Nom et fonction du responsable du Document de Référence 5
1.2 Attestation de la personne responsable du Document de Référence 5
1.3 Nom et fonction des responsables de l'information financière 5

2 **Responsables du contrôle des comptes** **6**

2.1 Commissaires aux comptes titulaires 6

3 **Informations financières sélectionnées et autres données** **7**

4 **Facteurs de risque** **11**

4.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe 11
4.2 Risques liés à l'organisation structurelle et l'exercice des activités du Groupe en tant qu'entité indépendante 20
4.3 Risques réglementaires et juridiques 21
4.4 Risques de marché 24
4.5 Assurances et gestion des risques 25

5 **Information concernant le Groupe** **28**

5.1 Histoire et évolution 28
5.2 Investissements 30

6 **Aperçu des activités** **32**

6.1 Présentation générale 33
6.2 Présentation du secteur et du marché 34
6.3 Forces et atouts concurrentiels 44
6.4 Stratégie 46
6.5 Description des activités du Groupe 49
6.6 Technologie 63
6.7 Ventes et marketing 64
6.8 Achat et fournisseurs 65
6.9 Réglementation 66

7 **Organigramme** **73**

7.1 Organigramme simplifié du Groupe 73
7.2 Filiales et participations 75

8 **Propriétés immobilières, usines et équipements** **77**

8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées 77
8.2 Environnement et développement durable 78

9 **Examen de la situation financière et du résultat du Groupe** **79**

9.1 Vue d'ensemble 80
9.2 Méthodes comptables déterminantes en IFRS 88
9.3 Evénements significatifs de l'exercice 88
9.4 Synthèse 89
9.5 Réconciliation du chiffre d'affaires et de l'excédent brut opérationnel à périmètre et taux de change constants 90
9.6 Evolution du profil de chiffre d'affaires 91
9.7 Performance par Lignes de Services 92
9.8 Performance par secteur géographique 95
9.9 Activité commerciale 96
9.10 Gestion des ressources humaines 97
9.11 Revue financière 99
9.12 Indicateurs non-IFRS 105

10 **Liquidité et ressources financières** **107**

10.1 Présentation générale 107
10.2 Ressources financières 108
10.3 Principaux emplois 109
10.4 Analyse de la trésorerie 110

11 **Recherche et Développement, brevets, licences** **111**

11.1 Recherche et Développement 111
11.2 Propriété intellectuelle, Licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles 112

12 **Information sur les tendances et les objectifs** **113**

12.1 Tendances d'activités 113
12.2 Généralités 114
12.3 Objectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 114
12.4 Objectifs à moyen terme 115
12.5 Chiffre d'affaires, programme TEAM² et plan d'intégration et de synergies, activité commerciale, pour le premier trimestre 2017 117

13 **Prévisions ou estimations du bénéfice** **120**

14 **Organe d'administration, de direction, de surveillance et de Direction Générale** **121**

14.1 Composition des organes de direction et de contrôle 121
14.2 Conflits d'intérêts 130

15 **Rémunération et avantages des dirigeants** 131

15.1 Jetons de présence 131
15.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 132
15.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance dont les mandataires sociaux sont les bénéficiaires 137
15.4 Avantages des dirigeants mandataires sociaux – Tableau AMF n° 11 142
15.5 Conformité de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux aux recommandations du Code AFEP-MEDEF 143
15.6 Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 143

16 **Fonctionnement des organes d'administration et de direction** 144

16.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction 144
16.2 Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales 145
16.3 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration 145
16.4 Comités du Conseil d'Administration 147
16.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise 150
16.6 Contrôle interne 151

17 **Salariés** 156

17.1 Gestion des Ressources Humaines 156
17.2 Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale 156
17.3 Plan d'actionnariat des salariés et plans d'incitation long terme 157
17.4 Accords de participation et d'intéressement 161

18 **Principaux actionnaires** 162

18.1 Actionnariat au 31 décembre 2016 162
18.2 Actionnariat aux 31 décembre 2015 et 2014 163
18.3 Actionnariat à la date du dépôt du présent Document de Référence 163
18.4 Franchissements de seuil 163
18.5 Droits de vote des actionnaires 164
18.6 Structure de contrôle 164
18.7 Actions de trésorerie et contrat de liquidité 164
18.8 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle 164

19 **Opérations avec les apparentés** 165

19.1 Accords conclus dans le cadre des opérations de réorganisation préalables 165
19.2 Autres relations avec les apparentés 168
19.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 170

20 **Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe** 171

20.1 Comptes consolidés du Groupe 172
20.2 Comptes sociaux de Worldline SA 217
20.3 Date des dernières informations financières 233
20.4 Informations financières intermédiaires et autres 233
20.5 Politique de distribution de dividendes 234
20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage 234
20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 235

21 **Informations complémentaires** 236

21.1 Capital social et autres autorisations soumises au vote des actionnaires 236
21.2 Actes constitutifs et statuts 252

22 **Contrats importants** 256

23 **Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt** 257

24 **Documents accessibles au public** 258

24.1 Documentation destinée aux actionnaires 258
24.2 Contacts 258
24.3 Calendrier 258

25 **Informations sur les participations** 259

A **Annexes** 260

Annexe I Glossaire 261
Annexe II Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne 265
Annexe III Rapport de responsabilité sociale et environnementale 268
Annexe IV Table de concordance pour le Rapport Financier Annuel 351

Notes

Dans le présent Document de Référence, les expressions la « Société » et « Worldline » désignent la société Worldline SA Les expressions le « Groupe » et le « Groupe Worldline » désignent Worldline SA et ses filiales consolidées prises dans leur ensemble.

Les expressions « Atos » et le « groupe Atos » désignent, sauf indication contraire, Atos SE et ses filiales consolidées autres que celles dédiées aux activités de services de paiements et services transactionnels et autres activités Worldline.

Informations incorporées par référence

En application de l'Article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne ;
- Le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés ; et
- Le rapport de gestion du Groupe ;

présentés dans le Document de Référence 2014 n° R. 15-021 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 27 avril 2015.

- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne ;
- Le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés ; et
- Le rapport de gestion du Groupe ;

présentés dans le Document de Référence 2015 n° R. 16-031 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 28 avril 2016.

Informations prospectives

Le présent Document de Référence contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'emploi du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent Document de Référence et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le présent Document de Référence sont données uniquement à la date du présent Document de Référence. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent Document de Référence afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le présent Document de Référence. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide ; il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant en outre rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Informations sur le marché et la concurrence

Le présent Document de Référence contient, notamment au Chapitre 6 « Aperçu des activités », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des sources externes. Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats. Sauf indication contraire, les informations figurant dans le présent Document de Référence relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable sur les activités, l'image, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date d'enregistrement du présent Document de Référence, pourraient également avoir un effet défavorable.

Glossaire

Un glossaire définissant certains termes techniques utilisés dans le présent Document de Référence figure en Annexe I du présent Document de Référence.

Global Reporting Initiative (« GRI »)

Dans le cadre de la démarche de la Société visant à obtenir une certification de sa politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (« RSE ») par le Global Reporting Initiative (« GRI »), des références à la codification du GRI ont été insérées aux sections appropriées du présent Document de Référence au moyen de références au format [GRI-x]. Ces références suivent la structure de la table de concordance validée par le GRI et présentée dans le rapport de responsabilité sociale d'entreprise de la Société et permettent d'identifier les informations GRI générales et spécifiques dans le Document de Référence et le Rapport RSE.

1

Personnes responsables du Document de Référence

1.1 Nom et fonction du responsable du Document de Référence [GRI 102-53]

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général de la Société.

1.2 Attestation de la personne responsable du Document de Référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (ci-joint) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Gilles Grapinet
Directeur Général

Bezons, le 27 avril 2017

1.3 Nom et fonction des responsables de l'information financière

Eric Heurtaux
Directeur Financier du Groupe Worldline,
80 quai Voltaire, Immeuble River Ouest, 95870 Bezons
Tel : +33 1 34 34 98 43

2

Responsables du contrôle des comptes

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Commissaires aux comptes	Suppléants
Deloitte & Associés	
Jean-Pierre Agazzi • Nommé le 26 mai 2016 pour une durée de 6 exercices • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Cabinet B.E.A.S. • Nommé le 26 mai 2016 pour une durée de 6 exercices • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
Grant Thornton	
Victor Amselem • Nommé le 30 avril 2014 pour une durée de 6 exercices • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Cabinet IGEC • Nommé le 30 avril 2014 pour une durée de 6 exercices • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Grant Thornton est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

BEAS est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

IGEC est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

3

Informations financières sélectionnées et autres données

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé 8
Informations financières sélectionnées du bilan consolidé 8
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé par Ligne de Services 9
Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidés 9
Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2016 9
Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2015 10
Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2014 10
Autres données financières 10

Les tableaux suivants présentent certaines informations financières sélectionnées du Groupe et, pour le compte de résultat, par Ligne de Services et autres données aux dates et pour les périodes indiquées ci-dessous.

Sauf indication contraire, les informations financières sélectionnées aux 31 décembre 2016 et 2015, et pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 ont été tirées des comptes consolidés du Groupe figurant à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent Document de Référence. Ces comptes consolidés ont été établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés figure à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent Document de Référence.

Les informations figurant dans cette section doivent être lues conjointement avec (i) les comptes consolidés du Groupe figurant à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent Document de Référence, (ii) l'analyse de ses résultats par le Groupe présentée au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent Document de Référence et (iii) l'analyse de sa liquidité et de ses capitaux propres par le Groupe présentée au Chapitre 10 « Liquidité et Ressources Financières » du présent Document de Référence.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015*	Exercice 2014*
Chiffre d'affaires	**1 309,2**	**1 227,0**	**1 149,3**
Charges de personnel	-536,3	-501,1	-473,4
Charges opérationnelles	-576,3	-548,0	-504,3
Marge opérationnelle	**196,6**	**177,9**	**171,6**
En % du Chiffre d'affaires	**15,0%**	**14,5%**	**14,9%**
Autres produits et charges opérationnels	13,3	-29,8	-21,0
Résultat opérationnel	**210,0**	**148,1**	**150,6**
En % du Chiffre d'affaires	**16,0%**	**12,1%**	**13,1%**
Charges financières	-13,6	-9,5	-14,4
Produits financiers	7,7	3,6	7,0
Résultat financier	**-5,9**	**-5,9**	**-7,4**
Résultat avant impôt	**204,0**	**142,2**	**143,2**
Charge d'impôt	-53,7	-38,8	-41,0
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-1,8
Résultat net	**150,4**	**103,4**	**100,4**
Dont attribuable aux :			
• **propriétaires de la Société Mère**	**144,2**	**103,4**	**100,4**
• participations ne donnant pas le contrôle	6,2	-	-

* *Exercices 2014 et 2015 ajustés pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés 2016.*

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015	Exercice 2014
Total des actifs non courants	1 255,4	671,4	618,5
Total des actifs courants	856,1	677,3	542,8
Dont trésorerie et équivalents de trésorerie	*425,2*	*353,3*	*215,6*
Total de l'actif	**2 111,5**	**1 348,7**	**1 161,3**
Total des capitaux propres	1 292,0	788,7	629,1
Total des passifs non courants	189,5	93,3	101,4
Dont passifs financiers	*2,2*	*1,5*	*1,9*
Total des passifs courants	630,1	466,7	430,8
Dont part à moins d'un an des passifs financiers	*24,1*	*28,5*	*10,6*
Total du passif	**2 111,5**	**1 348,7**	**1 161,3**

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé par Ligne de Services

	Chiffre d'affaires			EBO		
(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015	Exercice 2014	**Exercice 2016**	Exercice 2015	Exercice 2014
Services Commerçants & Terminaux	439,6	401,9	373,8	99,3	77,8	80,8
Services financiers	500,0	413,8	396,1	130,6	107,7	99,6
Mobilité & Services Web Transactionnels	369,6	411,3	379,4	51,5	68,3	51,9
Coûts centraux				-22,6	-18,5	-17,2
Worldline	**1 309,2**	**1 227,0**	**1 149,3**	**258,7**	**235,3**	**215,1**

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015	Exercice 2014
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	227,4	198,7	186,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-154,6	-68,8	-70,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	7,2	-4,6	89,6
Variation de trésorerie	**80,0**	**125,3**	**206,1**

Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2016

	Chiffres clés de 2016		
(en millions d'euros)	**2016**	2015	Var.
Chiffre d'affaires*	**1 309,2**	**1 265,2**	**+3,5%**
Excédent brut opérationnel*	**258,7**	**238,7**	**+8,4%**
% du chiffre d'affaires	*19,8%*	*18,9%*	*+90bp*
Résultat net part du Groupe	**144,2**	**103,4**	**+39,5%**
% du chiffre d'affaires	*11,0%*	*8,2%*	
Résultat net part du Groupe ajusté**	**129,2**	**119,9**	**+7,8%**
% du chiffre d'affaires	*9,9%*	*9,5%*	
Flux de trésorerie disponible	**140,4**	**128,5**	**+9,3%**
Trésorerie nette	**398,9**	**323,3**	

* *A périmètre constant et taux de change 2016*

** *Ajusté des coûts de restructuration, de rationalisation, d'intégration et d'acquisition, des cessions d'actifs et de l'amortissement de la relation clients, net d'impôt; et reflétant pour l'exercice 2015 le reclassement de la charge de paiements fondés sur des actions (IFRS2) en Autres charges opérationnelles.*

Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2015

	Chiffres clés de 2015		
(en millions d'euros)	2015	2014	Var.
Chiffre d'affaires*	**1 227,0**	**1 175,5**	**+4,4%**
Excédent brut opérationnel*	**235,3**	**219,5**	**+7,2%**
% du chiffre d'affaires	*19,2%*	*18,7%*	*+50bp*
Résultat net part du Groupe	**103,4**	**100,4**	**+3,0%**
% du chiffre d'affaires	*8,4%*	*8,5%*	
Résultat net part du Groupe ajusté**	**117,9**	**113,8**	**+3,6%**
% du chiffre d'affaires	*9,6%*	*9,7%*	
Flux de trésorerie disponible	**128,5**	**114,4**	**+12,3%**
Trésorerie nette	**323,3**	**203,1**	

* *A périmètre constant et taux de change 2015.*

** *Ajusté des coûts de restructuration, de rationalisation et d'intégration, des cessions d'actifs, des coûts résiduels liés aux opérations de filialisation, de l'amortissement de la relation clients, net d'impôt.*

Autres chiffres clés relatifs à l'exercice 2014

	Chiffres clés de 2014		
(en millions d'euros)	2014	2013	Var.
Chiffre d'affaires*	**1149,3**	**1118,2**	**+2,8%**
Excédent brut opérationnel*	**215,1**	**203,1**	**+5,9%**
% du chiffre d'affaires	*18,7%*	*18,2%*	*+50pb*
Résultat net part du Groupe ajusté**	**113,8**	**110,3**	**+3,2%**
% du chiffre d'affaires	*9,9%*	*9,9%*	
Flux de trésorerie disponible	**114,4**	**121,0**	**-5,5%**
Trésorerie nette / (endettement net)	**203,1**	**-99,6**	

* *Pro forma à périmètre et taux de change 2014.*

** *Ajusté des coûts de restructuration, de rationalisation et d'intégration, des cessions d'actifs, des coûts résiduels liés aux opérations de filialisation, de l'amortissement de la relation clients, net d'impôt.*

Autres données financières

Le Groupe présente, en complément des mesures IFRS, plusieurs indicateurs supplémentaires dont notamment (i) « l'excédent brut opérationnel », (ii) « Flux de trésorerie disponible », et (iii) « EBITDA ». Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standards. Par conséquent, les définitions utilisées par le Groupe pourraient ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Ces mesures ne doivent pas être utilisées à l'exclusion de, ou en substitution des mesures IFRS. Voir la Section 9.12 « Indicateurs Non-IFRS » pour des tableaux de passage détaillés qui précisent le calcul de ces indicateurs et leur passage vers les mesures IFRS correspondantes. Le tableau ci-après présente ces indicateurs pour les périodes indiquées.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015	Exercice 2014
Exédent brut opérationnel (EBO)	258,7	235,3	215,1
Flux de trésorerie disponible	140,4	128,5	114,4
EBITDA	232,8	219,4	201,2

4

Facteurs de risque
[GRI 102-15] et [GRI 102-11]

4.1 **Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe** 11

4.2 **Risques liés à l'organisation structurelle et l'exercice des activités du Groupe en tant qu'entité indépendante** 20

4.3 **Risques réglementaires et juridiques** 21

4.4 **Risques de marché** 24
- 4.4.1 Risque de change 24
- 4.4.2 Risque de taux d'intérêt 24
- 4.4.3 Risque de liquidité 24
- 4.4.4 Risque de crédit et/ou de contrepartie 25

4.5 **Assurances et gestion des risques** 25
- 4.5.1 Assurances 25
- 4.5.2 Gestion des risques 26

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations contenues dans le présent Document de Référence, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du présent Document de Référence, ceux dont le Groupe estime que la réalisation éventuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date d'enregistrement du Document de Référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent exister.

4.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe

Si le Groupe ne parvient pas à s'adapter aux évolutions relatives à son secteur d'activité et à continuer à fournir des services innovants et attractifs, l'utilisation de ses services pourrait baisser et réduire ainsi son chiffre d'affaires.

Le secteur des services de paiement et des services numériques dans lequel le Groupe évolue est confronté à de rapides évolutions technologiques, à l'apparition de nouveaux produits et services, aux modifications des normes du secteur, à l'évolution des besoins des clients et à l'arrivée de concurrents non traditionnels. Afin de rester compétitif, le Groupe doit anticiper et réagir à ces évolutions, ce qui requiert notamment une quantité d'investissements et de temps passé significatifs en Recherche et Développement. Le Groupe est également en cours d'optimisation de son infrastructure technologique, notamment de ses plateformes informatiques de traitement de paiements et des autres plateformes informatiques, afin de bien se positionner pour pouvoir profiter au mieux de la croissance du marché et des nouveaux services. Si le Groupe ne parvient pas à s'adapter à ces évolutions ou à continuer à développer et introduire des services attractifs et innovants, l'utilisation des services proposés par le Groupe pourrait diminuer. Tout retard dans l'offre de nouveaux services, tout échec dans la différenciation des services offerts par le Groupe et dans l'anticipation de la demande du marché pourrait rendre les services du Groupe moins recherchés ou même obsolètes, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. En outre, les projets que le Groupe entreprend pour améliorer son infrastructure technologique face aux tendances évolutives du marché nécessitent des coûts et des investissements en termes

de temps passé significatifs, et le Groupe ne peut garantir que ces tendances, produits et services pour lesquels de tels développements ont été entrepris se développeront comme prévu ou rencontreront le succès escompté. Si le Groupe réalise des investissements importants dans le domaine de la Recherche et Développement ciblant des services et solutions nouveaux pour lesquels un marché ne se développe pas comme prévu, le Groupe pourrait avoir des difficultés à recouvrer les coûts qu'il a encourus en développant ces services et solutions nouveaux et, dans la mesure où ces investissements ont été capitalisés, enregistrer des dépréciations significatives.

De surcroît, un certain nombre de services que le Groupe considère comme des sources de croissance future sont nouveaux et interviennent sur des marchés qui ne sont pas encore pleinement développés. Le Groupe ne peut garantir que ces marchés se développeront comme prévu et que les nouveaux produits et services du Groupe seront adoptés par de nombreux clients et consommateurs, ou qu'ils seront cohérents avec les standards sectoriels en évolution, que le Groupe va parvenir à gagner des parts de marché significatives sur ces nouveaux marchés ou que le Groupe récupérera entièrement l'investissement réalisé pour développer ces produits et services. Par exemple, bien que les applications de commerce mobile constituent un axe important de la stratégie de croissance du Groupe, le Groupe ne peut garantir que le commerce à partir d'un téléphone mobile ou d'autres terminaux mobiles se développera aussi rapidement et avec autant de succès qu'anticipé par les cabinets d'études et de conseil. De la même manière, de nombreux marchés pour les produits Vie Connectée (*Connected Living*), tels les véhicules connectés, sont encore à leur premier stade de développement et ces marchés pourraient ne pas se développer aussi rapidement et autant que prévu, notamment en raison de la maturité encore faible des modèles économiques mis en place par les clients du Groupe pour la commercialisation de ces services connectés auprès de leurs propres clients. En outre, alors que le Groupe prévoit que des solutions innovantes développées pour faire face à la transformation digitale en cours qui affecte les distributeurs et autres entreprises constitueront une composante de plus en plus importante du portefeuille de services du Groupe dans le futur, le Groupe ne peut être certain que les entreprises continueront à poursuivre leur « réinvention digitale » ou qu'elles adopteront de nouvelles technologies aussi rapidement ou de la même manière qu'au cours de ces dernières années ou que le Groupe sera en mesure de lancer de nouveaux produits qui parviendront à satisfaire leurs besoins.

Les atteintes à la sécurité peuvent perturber le cours des affaires du Groupe et porter préjudice à sa réputation.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe reçoit, traite, stocke et transmet de manière électronique les informations commerciales sensibles de ses clients. En outre, le Groupe collecte et traite un volume significatif de données personnelles de consommateurs, notamment, selon les services fournis, les noms et adresses, données des porteurs de cartes, historiques des paiements, données médicales personnelles, informations fiscales. La confidentialité et l'intégrité des informations concernant les clients et les consommateurs qui se trouvent sur les serveurs du Groupe ou d'autres systèmes d'informations sont essentielles pour le bon déroulement des activités du Groupe. Par conséquent, le Groupe a mis en place des systèmes de sécurité, de sauvegarde et de recouvrement. Les coûts relatifs aux systèmes et aux procédures liés à de telles mesures de protection pourraient augmenter et ainsi peser sur la rentabilité du Groupe. En dépit de ces mesures de sécurité, tout accès non autorisé aux systèmes informatiques et aux bases de données du Groupe pourrait conduire au vol ou à la divulgation d'informations confidentielles, à la suppression ou à la modification de fichiers ou, plus généralement, provoquer des interruptions dans les activités du Groupe. Ces risques sont accrus lorsque les informations sont transmises *via* Internet. La notoriété du Groupe dans le secteur des paiements et des services numériques et celle des clients pour lesquels le Groupe traite des données peut inciter des hackers à mener des attaques sur les systèmes du Groupe qui pourraient compromettre la sécurité de ses données, causer des interruptions dans ses activités ou entraîner des augmentations de coûts, des litiges et d'autres dommages. De tels litiges pourraient se prolonger et entraîner le paiement de dommages et intérêts ainsi que la mise en place de mesures coûteuses pour renforcer la sécurité du Groupe. Une erreur de manipulation ou d'utilisation pourrait également survenir, notamment si une information était fournie à des personnes non autorisées à la recevoir, à la suite d'une faille d'un système du Groupe, d'agissements de salariés ou de personnels sous-traitants contraires à sa politique, d'interception ou réception malencontreuse d'informations par un tiers. Une faille dans le système ou la perte d'informations confidentielles comme les numéros de cartes de crédit et autres informations liées est susceptible d'avoir un impact plus durable et plus significatif sur les activités du Groupe qu'une panne d'équipement, pouvant entraîner des poursuites judiciaires contre le Groupe pour utilisation abusive de données personnelles, comme l'usurpation d'identité. La perte d'informations confidentielles pourrait donner lieu au versement de dommages et intérêts et porter atteinte à l'image du Groupe et, par conséquent, avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. En outre, l'introduction ou les changements de règles et réglementations existantes en matière de « cyber sécurité » pourraient imposer de nouveaux standards de sécurité plus stricts nécessitant des ajustements et modifications dont la mise en place par le Groupe pourrait s'avérer coûteuse. Les risques financiers du Groupe au regard des éléments ci-dessus pourraient ne pas être couverts par une police d'assurance souscrite par le Groupe, ou n'être couverts que partiellement.

Les préoccupations en matière de protection des données personnelles ou les manquements aux réglementations relatives à la protection des données personnelles et aux obligations sectorielles relatives à la protection des données pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et la réputation du Groupe.

Les systèmes du Groupe collectent, traitent et stockent une quantité de données personnelles des consommateurs très importante. Une grande partie des services à valeur ajoutée fournis par le Groupe à ses clients est destinée à analyser certaines de ces données afin de permettre aux commerçants, établissements financiers et autres clients de réaliser des campagnes publicitaires ciblées permettant de mieux comprendre le comportement et les besoins des consommateurs et de s'adapter à leurs préférences afin de leur fournir des produits et services plus pertinents. La position des utilisateurs et des régulateurs relative à la protection de la vie privée est en cours d'évolution, et il est possible que les préoccupations des utilisateurs et des régulateurs concernant le partage des informations personnelles avec les publicitaires ou autres tiers puissent affecter de manière défavorable la faisabilité et la possibilité de commercialisation de ces services à valeur ajoutée.

De surcroît, en tant que prestataire de services pour les établissements financiers et fournisseur de services de traitements de cartes bancaires et autres services de transactions électroniques au niveau mondial, le Groupe est

directement (ou indirectement par l'intermédiaire de ses clients) soumis aux lois, réglementations, normes sectorielles et autres restrictions applicables à la collecte, au stockage, au traitement et au transfert des données personnelles dans les différents pays au sein desquels il opère, et en particulier de la réglementation européenne GDPR (*General Data protection regulation* - Règlement Général sur la Protection des Données). Dans l'hypothèse où le Groupe ne serait pas en mesure de se tenir informé et de se conformer à l'ensemble de ces lois, réglementations et normes en matière de données personnelles, d'utilisation des données ou de sécurité, certaines licences ou autorisations réglementaires pourraient être suspendues ou révoquées, certains services pourraient devoir être restreints, suspendus ou résiliés, des sanctions administratives, civiles ou pénales (dont des amendes) pourraient être imposées, certains clients existants ou potentiels pourraient être réticents à faire appel au Groupe et sa réputation et son image de marque pourraient être atteintes au niveau mondial, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. En outre, si des lois, règles ou normes de sécurité sectorielles plus restrictives en termes d'obligations de sécurité en matière de données personnelles étaient adoptées à l'avenir par la législation applicable dans les pays au sein desquels le Groupe intervient ou par des organismes sectoriels, ces changements pourraient avoir un effet défavorable sur le Groupe se traduisant par une augmentation des coûts ou une imposition de restrictions sur ses processus commerciaux. Le Groupe pourrait être contraint d'engager des montants élevés d'investissements et d'autres ressources pour se conformer aux standards applicables en matière de respect de la vie privée et de sécurité requis par les normes internationales et la loi, aux normes sectorielles en vigueur ou pour adapter en conséquence les contrats qu'il conclut. Le risque financier du Groupe au regard des éléments ci-dessus pourrait ne pas être couvert par une police d'assurance souscrite par le Groupe, ou n'être couvert que partiellement.

Des dysfonctionnements dans les systèmes de traitement du Groupe ou des défauts de logiciels pourraient compromettre les relations avec les clients et engager la responsabilité du Groupe.

Le Groupe dépend fortement du fonctionnement efficace et ininterrompu de nombreux systèmes, notamment des systèmes informatiques, logiciels, serveurs et centres de données. Les services fournis par le Groupe sont destinés à traiter de manière sûre et fiable des transactions très complexes (très souvent en temps réel) et à fournir des rapports ou d'autres informations sur ces transactions, à un volume et à une vitesse de traitement très élevés. Toute défaillance dans la fourniture d'un service efficace et sécurisé ou tout problème de rendement qui aurait pour conséquence un délai de traitement long ou un rapport d'erreurs ou d'interruptions de services pourrait avoir un impact défavorable significatif sur potentiellement un grand nombre d'utilisateurs, l'activité du Groupe et, finalement, sa réputation. Le Groupe opère certains services impliquant la collecte, la comptabilisation et la gestion de flux financiers entrants et sortants au profit de différents acteurs opérant dans la chaîne de services du paiement. Un défaut technique, d'application ou de traduction des règles contractuelles dans les systèmes, voire de fraude non décelée, pourrait conduire à des erreurs de comptabilisation des flux financiers et avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe, de par sa responsabilité d'opérateur de systèmes, en cas d'incapacité à corriger et redistribuer correctement ces flux financiers. Pour mener à bien ses activités, le Groupe doit ainsi être en mesure de protéger ses systèmes contre les interruptions, y compris en raison d'événements indépendants de sa volonté. Les événements qui pourraient causer des interruptions du système incluent, sans limitation, les incendies, les catastrophes naturelles, les pannes de communication, les virus informatiques, les entrées non autorisées, les actes de terrorisme ou les guerres.

En outre, les employés du Groupe, dont il est aussi dépendant, pourraient causer des pannes ou défaillances opérationnelles, résultant soit d'une erreur humaine soit de sabotages volontaires ou de manipulations frauduleuses de ses opérations ou systèmes. Les tiers avec lesquels le Groupe exerce des activités pourraient aussi être sources de risques opérationnels, notamment en cas de pannes ou de défauts sur les systèmes de ces tiers, leurs produits ou leurs salariés. De la même manière, les logiciels et leurs mises à jour pourraient contenir des erreurs non détectées qui diminuent leur rendement. Les actifs du Groupe et les assurances pour interruption d'activités pourraient s'avérer insuffisants pour couvrir l'ensemble des pertes et des défaillances susceptibles de survenir. Les pannes dans les systèmes du Groupe ou dans ceux des tiers, les défauts dans les systèmes du Groupe, les erreurs ou les retards dans le traitement des transactions de paiement ou les autres difficultés pourraient avoir les conséquences suivantes :

- Une perte de chiffre d'affaires ;
- Une perte de clients et/ou perte de contrats ;
- Une perte de données sensibles de commerçants, ou de consommateurs ou d'autres types ;
- Des amendes infligées par les associations des réseaux de paiement ;
- Des pénalités contractuelles ou des concessions commerciales ;
- Une atteinte aux équipements ou aux logiciels des clients du Groupe ;
- Une publicité négative, donc une atteinte à la réputation du Groupe par une mauvaise publicité ;
- Un risque de pertes pour fraude ou autres charges ;
- Des coûts d'opération et de développements additionnels (notamment dans le cadre de l'imposition de mesures de sécurité ou d'efforts de remédiation supplémentaires) ;
- Des risques de poursuites ; et/ou
- Des détournements de technologies ou d'autres ressources.

Chacune des conséquences ci-dessus pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Malgré les tentatives du Groupe pour limiter ses responsabilités potentielles par le biais de contrôles, comprenant les redondances des systèmes, les contrôles de sécurité, le développement des applications et les contrôles-tests, le Groupe ne peut être certain que ces mesures parviendront toujours à prévenir les perturbations et à limiter les responsabilités du Groupe. De la même manière, les interruptions de service peuvent empêcher les clients commerçants d'être en mesure de traiter les paiements par carte pendant la durée de l'interruption. Chacune de ces situations pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la réputation de fiabilité du Groupe, son image, et par conséquent sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Le Groupe est exposé à des risques économiques et politiques, des risques liés aux cycles d'affaires, des risques de crédit de ses clients et au risque d'un déclin global des dépenses des consommateurs, des entreprises et des administrations publiques et est dépendant du succès de ses clients, susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Les secteurs des services aux commerçants, des paiements électroniques, du traitement des paiements et des services numériques sont influencés par le niveau global des dépenses de consommation des particuliers, des entreprises et des institutions publiques. Avec son socle notable de clientèle de détail et d'institutions publiques, l'activité du Groupe est particulièrement dépendante de ces facteurs. Le Groupe est exposé à la conjoncture économique générale qui affecte la confiance des consommateurs, leurs dépenses et celles des administrations publiques, leurs revenus disponibles, et les évolutions dans les habitudes d'achat de ces derniers. Une nouvelle détérioration de la conjoncture macro-économique dans les principaux pays au sein desquels le Groupe exerce son activité, particulièrement en Europe, pourrait affecter de manière défavorable les recettes du Groupe en réduisant le volume et le montant moyen des transactions réalisées par l'utilisation de cartes de paiement ou de moyens de paiement électronique. Une réduction du montant des dépenses de consommation pourrait entraîner une réduction du chiffre d'affaires et des bénéfices du Groupe. Si les détenteurs de cartes des établissements financiers clients effectuent moins de transactions avec leurs cartes, si les commerçants du Groupe vendent moins de produits et services faisant appel aux paiements électroniques, si les consommateurs utilisant des moyens « OBeP » (*Online Banking e-Payment* ou services de banque en ligne) et d'autres méthodes de paiements sans carte effectuent moins de paiements, ou si les consommateurs dépensent moins pour chaque transaction, le Groupe aura un nombre de transactions à traiter diminué et un volume moyen de transactions plus faible, avec pour conséquence une réduction potentiellement significative du chiffre d'affaires. Par ailleurs, les clients du Groupe et les consommateurs finaux, avec moins de revenus disponibles, seront moins nombreux à opter pour les offres de services numériques et autres solutions à valeur ajoutée proposées par le Groupe, qui comprennent une part qui croît de manière significative dans les offres de services et qui sont partie pleinement prenante de la stratégie de croissance du Groupe. En outre, en période de récession économique, les clients du Groupe existants et potentiels pourraient être plus réticents à renouveler leurs équipements et logiciels informatiques, ce qui pourrait avoir un impact sur les ventes des produits et les mises à jour des services du Groupe. En outre, quand le Groupe fournit et/ou développe, en collaboration avec ses clients, tels que les constructeurs automobiles, des services et des plateformes qui sont ensuite commercialisés par ses clients à des consommateurs, le Groupe est dépendant du succès de ses clients, succès qu'il n'est pas en mesure de contrôler.

Un nouveau ralentissement économique et la possible mise en œuvre de mesures d'austérité par des gouvernements pourraient par ailleurs rapidement entraîner une diminution des dépenses publiques, ce qui, compte tenu du fait qu'une part significative du chiffre d'affaires du Groupe provient d'une clientèle d'institutions publiques (en France et au Royaume-Uni en particulier), pourrait avoir une incidence défavorable significative sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. En 2016, le Groupe a réalisé environ 11% de son chiffre d'affaires total et environ 39% du chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » auprès d'acteurs publics. En particulier, en 2016, une part significative (environ 26%) du chiffre d'affaires du Groupe généré en France était imputable aux contrats passés avec les administrations publiques.

Plus généralement, un ralentissement économique dans les zones géographiques dans lesquelles il est tout particulièrement exposé pourrait augmenter la sensibilité du Groupe à la pression sur les prix vis-à-vis de ses concurrents et à des pertes potentielles, notamment en raison de la solvabilité des institutions financières majeures. De surcroît, les émetteurs de cartes de crédit pourraient réduire les plafonds de crédit et être plus sélectifs dans l'émission de cartes, entraînant un nombre plus faible de transactions portant sur des montants moindres et, par conséquent, un chiffre d'affaires et un bénéfice diminués pour le Groupe. Dans l'hypothèse d'une cessation d'activités de commerçants à la suite de difficultés économiques, le Groupe ne recouvrera probablement pas les frais pour les transactions traitées par ces commerçants durant leurs derniers mois d'activité, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Les clients commerçants du Groupe et les autres participants aux systèmes de paiement électronique, dont les fournisseurs de services de paiement, sont responsables de toute amende ou pénalité qui peut être évaluée par les réseaux de paiement par carte. Les règles imposées par les réseaux de paiement pourraient conduire le Groupe à devoir dédommager les consommateurs en cas de faillite d'un commerçant entraînant son incapacité à livrer les services et produits achetés. Dans le cas où le Groupe serait dans l'impossibilité de collecter de tels montants auprès des fournisseurs de services de paiement et autres agents pour cause de fraude, rupture de contrat, insolvabilité, faillite ou de toute autre raison, le Groupe pourrait se retrouver redevable de ces montants.

Risques liés à la gestion de projets de développement de nouvelles solutions.

Le Groupe est amené à conclure des contrats incluant des engagements au forfait pour le développement de nouveaux systèmes. Ces activités comportent le risque que les coûts et charges de développement se révèlent très supérieurs aux montants initialement prévus, soit du fait d'une estimation initiale erronée, soit en raison de difficultés nouvelles et imprévues durant le projet, soit encore du fait d'erreurs dans la gestion opérationnelle des travaux de développement. Les contrats au forfait ne permettent pas toujours au Groupe de renégocier le montant de ces surcoûts et peuvent entraîner un provisionnement, au moment où les surcoûts sont identifiés, si le projet conduit à une perte à terminaison. La survenance d'un de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Si le Groupe n'était pas en mesure de réagir face à la concurrence, les demandes pour les services du Groupe pourraient s'en retrouver négativement impactées et significativement diminuer.

Le Groupe est confronté à une forte concurrence sur ses différents marchés. Compte tenu de la diversité des produits et du portefeuille du Groupe, les principaux concurrents varient en fonction de ses divisions et des types de produits et services, couvrant aussi bien les prestataires de services de traitement de paiements et les banques que les fournisseurs de logiciels d'e-commerce, les fournisseurs de terminaux de paiement, les entreprises de télécommunications et de technologies informatiques et les start-ups. Certains concurrents pourraient avoir une plus grande capacité à consacrer des ressources

financières et opérationnelles au développement et au marketing des nouvelles technologies et des nouveaux services, à offrir une gamme plus large de services que le Groupe, à déployer des efforts de promotion (campagnes publicitaires et stratégies de promotion) plus efficaces que le Groupe permettant une plus grande reconnaissance de leur marque ou une plus grande acceptation par les commerçants de leurs technologies et services, à développer de meilleures solutions de sécurité ou à proposer des tarifs plus compétitifs. Concernant ses services numériques innovants et ses services de mobilité e-consommateur offerts par le biais de sa Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels », le Groupe est en concurrence avec un spectre particulièrement large de participants solides qui s'étend au-delà de ses concurrents du secteur des services de paiement traditionnels, couvrant à la fois des sociétés IT traditionnelles, des entreprises spécialisées et des start-ups innovantes. Le Groupe est également confronté à une concurrence particulièrement intense dans ses activités de terminaux commerçants, exercées notamment par Ingenico et Verifone, qui détiennent une position très importante sur le marché des terminaux pour les commerçants. L'acquisition par Verifone de Point en 2011, l'un des distributeurs de terminaux du Groupe, pourrait impacter la capacité du Groupe à maintenir ou améliorer sa position actuelle au sein de ce marché. Le Groupe est également confronté à une concurrence accrue dans les activités de paiement en ligne et par mobile, avec un nombre croissant d'acteurs dont les banques et les opérateurs de télécommunications qui coexistent sur les divers marchés où le Groupe opère. Si le Groupe n'est pas capable de réagir efficacement à la concurrence, la demande pour ses services pourrait significativement diminuer avec un effet potentiellement défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Par ailleurs, étant donné le niveau de concurrence à laquelle il doit faire face à travers les marchés sur lesquels il opère, le Groupe est confronté à une pression significative sur les prix de ses produits et services, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives. Le Groupe est notamment soumis à une concurrence accrue en Belgique du fait de l'ouverture du schéma de paiement Bancontact/Mister Cash à d'autres acquéreurs commerçants. De plus, dans l'hypothèse où ses concurrents ou tout autre nouvel acteur capitaliseraient plus efficacement sur les tendances de consolidation potentielle au sein du secteur des services de paiement actuellement fragmenté, notamment en Europe, le paysage concurrentiel, compte tenu notamment de la nature et de la taille de ses concurrents, pourrait subir des changements importants, ce qui pourrait réduire certains avantages concurrentiels dont le Groupe bénéficie actuellement. En outre, sur les secteurs d'activités dans lesquels il opère actuellement sans avoir besoin d'obtenir un agrément, le Groupe pourrait se retrouver désavantagé par rapport à ses concurrents établissements de paiement pleinement agréés qui sont en mesure d'offrir à leurs clients des services additionnels, tels que ceux de financement, que le Groupe n'est pas en mesure d'offrir.

L'industrie des paiements est confrontée à une nouvelle concurrence qui émerge de concurrents non traditionnels, tels que PayPal, Samsung et Google, qui offrent des méthodes de paiement alternatives point à point (*peer to peer*) et en circuit fermé qui, généralement, contournent les systèmes de traitement des paiements traditionnels basés sur l'interchange sur lequel le modèle économique actuel du secteur est largement fondé. De surcroît, ces concurrents non traditionnels ont des ressources financières considérables et des réseaux solides, bénéficient d'une bonne réputation auprès des consommateurs et, en tant que nouveaux entrants dans le secteur des services de paiement, ne sont pas encore contraints au même niveau de contrôles juridiques ou réglementaires en matière de tarification et d'activité que les acteurs plus traditionnels comme le Groupe. Bien que de nombreux services fournis par le Groupe soient orientés vers de nouvelles méthodes de paiement, le rôle du Groupe dans le traitement de ces paiements est moins étendu et peut être moins profitable que son rôle traditionnel en matière de traitement des paiements par cartes. Si ces concurrents non traditionnels gagnaient des parts de marché plus importantes sur le marché des paiements électroniques, et si les services du Groupe n'étaient pas utilisés pour traiter les transactions liées ou ne pouvaient pas être proposés à des tarifs comparables à ceux de l'activité traditionnelle de traitement des paiements par cartes, cela pourrait également avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses perspectives.

Par ailleurs, des acteurs majeurs de l'industrie numérique ont lancé des services de paiement mobile. Notamment, Apple a lancé son service Apple Pay aux Etats-Unis en 2014 et au Royaume-Uni en 2015, basé sur la technologie NFC. Cette technologie permet d'effectuer des paiements en utilisant les téléphones portables iPhone d'Apple. De même, Samsung (Samsung Pay) et Google (Google Wallet) proposent des services de paiement mobile. Ces services pourraient perturber la dynamique économique d'autres participants de la chaîne de valeur des paiements.

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à étendre son offre de services existants à de nouveaux marchés.

Un des axes de la stratégie du Groupe consiste à étendre la couverture géographique de ses services, notamment en développant les services qui ont rencontré du succès sur un ou plusieurs de ses marchés à d'autres marchés desservis par le Groupe. Cette stratégie implique un nombre significatif de risques, incluant le risque que l'environnement réglementaire ou les préférences des consommateurs dans les nouveaux marchés abordés rendent les produits du Groupe moins attractifs. Le déploiement des services du Groupe sur de nouveaux marchés est un défi dont le succès n'est pas garanti, compte tenu notamment de la concurrence des fournisseurs de services déjà présents dans ces nouveaux pays. Si le Groupe est incapable d'étendre son offre de services existants à ces nouveaux marchés, sa stratégie de croissance pourrait ne pas s'avérer fructueuse et cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses perspectives.

La consolidation du secteur des services bancaires et financiers pourrait avoir un effet défavorable sur le chiffre d'affaires du Groupe, diminuant le nombre de clients existants ou potentiels et rendant le Groupe plus dépendant d'un nombre plus limité de clients.

Depuis ces dernières années, on observe un nombre croissant de fusions et consolidations dans le secteur des services bancaires et financiers. Les opérations de fusions et de consolidations des établissements financiers réduisent le nombre de clients et clients potentiels du Groupe, ce qui peut affecter de manière défavorable le chiffre d'affaires du Groupe ou conduire au non-renouvellement des contrats existants. Le Groupe est notamment confronté au risque de voir ses clients fusionner avec des entités non clientes du Groupe, de les voir vendre des activités à ces entités, de voir ses clients institutions financières cesser d'exister, ou encore migrer sur d'autres plateformes, opérées par des concurrents ou gérées en interne par les institutions financières clientes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses contrats existants et le chiffre d'affaires

attendu avec ces clients. Le chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Services Financiers » (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement »), qui compte essentiellement comme clients des banques et d'autres institutions financières, pourrait être particulièrement affecté. De surcroît, si les clients du Groupe font faillite, ou font l'objet d'une fusion ou d'une acquisition par une autre entité qui n'est pas cliente ou qui utilise moins de services fournis par le Groupe, il en résulterait une cessation ou une diminution de l'utilisation des services du Groupe par ces clients. Il est également possible que de grandes banques ou institutions financières, résultant de fusions ou de consolidations, aient un poids plus important dans les négociations des termes et conditions avec le Groupe ou qu'elles décident de réaliser en interne tout ou partie des services fournis actuellement ou qui pourraient être fournis par le Groupe. Ces facteurs sont donc susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses perspectives.

Le Groupe voit sa responsabilité engagée lorsque ses clients commerçants dans ses activités d'acquisition commerçants refusent ou ne peuvent pas rembourser les commissions refacturées au bénéfice de leurs clients et quand ses clients commerçants ou autres conduisent des activités frauduleuses.

Dans l'hypothèse d'un conflit entre un porteur de carte de paiement et un commerçant qui ne serait pas résolu en faveur du commerçant, la transaction est en général refacturée au commerçant et le prix d'achat est crédité ou remboursé d'une autre façon au titulaire de la carte. Dans le cadre de l'activité d'acquisition commerçants, si le Groupe ne parvient pas à prélever ces montants sur le compte du commerçant ou sur son compte de réserve (éventuellement), ou si le commerçant refuse ou s'avère dans l'impossibilité, à cause d'une cessation d'activité, faillite ou pour toute autre raison, de rembourser au Groupe ces commissions refacturées, le Groupe devra supporter la charge du montant devant être remboursé au détenteur de la carte de paiement. Le Groupe pourrait subir des pertes significatives résultant des commissions refacturées dans le futur. Toute augmentation des montants refacturés non payés par les clients commerçants du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation, en particulier dans les services e-commerce. Dans le cadre de l'activité chèque service du Groupe, le Groupe peut être amené à verser des indemnités aux clients en cas de non-paiement des chèques qui auraient été approuvés par le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe risque de voir sa responsabilité engagée en cas de transactions de paiement ou de crédit électroniques frauduleuses commises par un commerçant ou un tiers. Les fraudes commises par le commerçant peuvent par exemple impliquer le cas d'un commerçant ou d'un tiers qui utiliserait en connaissance de cause une carte de paiement ou de crédit volée ou contrefaite, un numéro de carte ou d'autres informations volées pour enregistrer de fausses ventes ou de fausses opérations de crédit, qui utiliserait une carte invalide ou encore qui manquerait intentionnellement à son obligation de livrer les marchandises ou réaliser les services vendus. Les délinquants utilisent des procédés de plus en plus sophistiqués dans la réalisation de leurs activités illicites, notamment en matière de contrefaçon et de fraude. Tout échec dans la gestion effective de ce risque et dans la prévention de la fraude pourrait accroître les charges de refacturation, porter atteinte à la réputation du Groupe et affecter ses relations avec ses clients bancaires et les organismes de gestion, ou engendrer d'autres responsabilités à l'encontre du Groupe. En outre, il est possible que ces incidents liés à la fraude augmentent dans le futur.

Bien qu'il ait mis en place une politique de gestion du risque de crédit lié à la relation commerciale *via* l'établissement de comptes de réserve, la demande de garanties et la fixation de plafonds de traitement mensuel, le Groupe pourrait subir des pertes significatives liées aux commissions refacturées dans le futur. Toute augmentation des commissions refacturées non payées par les commerçants pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives. Tout manquement à l'obligation de remboursement au Groupe des commissions refacturées dans le futur pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Le Groupe ne peut garantir que la couverture d'assurance visant à se prémunir contre certaines de ces pertes soit effective et adéquate.

Une réduction de l'utilisation des cartes de paiement et de crédit comme moyens de paiement par les consommateurs ou des évolutions défavorables qui affecteraient le secteur du traitement des paiements en général pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Si les consommateurs cessent d'utiliser des cartes de crédit et de paiement comme moyens de paiement pour leurs transactions ou si une évolution dans l'utilisation des différents moyens de paiements entre le paiement en espèces, les cartes de crédit et de paiement et les autres types de moyens de paiement venait à avoir un impact négatif pour le Groupe, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Une part importante de l'activité du Groupe est liée à l'utilisation des cartes de crédit et de paiement. Une part moins importante, mais croissante, des activités du Groupe est liée aux paiements effectués sans espèces par des moyens autres que par carte de paiement et lié au domaine des services numériques et de traitement de données. Si le marché global des paiements par carte était en décroissance, et que ce déclin était plus prononcé ou rapide que la croissance du marché et des parts du Groupe dans le marché des paiements effectués *via* des services numériques et de traitement de données, le chiffre d'affaires du Groupe pourrait s'en retrouver significativement impacté. En outre, si les marges étaient plus faibles dans ces nouveaux domaines, la rentabilité du Groupe pourrait diminuer, au moins de manière temporaire, jusqu'à ce que ces marchés atteignent des stades de maturité plus élevés et que les coûts de développement initial soient absorbés. De surcroît, l'évolution défavorable du secteur des paiements en général, à la suite par exemple de l'entrée en vigueur d'une nouvelle législation ou réglementation qui rendrait plus difficile pour les clients du Groupe de conduire leurs activités, pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses perspectives.

L'incapacité du Groupe à renouveler des contrats avec des clients importants à des conditions acceptables pourrait affecter son activité, et en particulier dans les segments où la concentration des clients est élevée.

Le non-renouvellement des contrats clients peut avoir un impact défavorable sur l'activité du Groupe. La durée des contrats clients du Groupe varie en général entre trois et cinq ans, et certains de ses contrats avec des clients du secteur privé en Amérique latine ont une durée pouvant aller jusqu'à dix ans. A l'expiration d'un contrat, les clients du Groupe ont le choix de renégocier leur contrat avec le Groupe, d'en redéfinir le périmètre à la hausse ou à la baisse, de conclure des contrats

avec des concurrents qui fournissent des services de même nature ou de ré-internaliser ces services. Les clients pourraient négocier des réductions de prix quand ils cherchent à renouveler ou proroger les contrats auprès du Groupe, ou si l'activité des clients connaît des changements de volume importants. De surcroît, certains clients pourraient chercher à abaisser les tarifs précédemment négociés avec le Groupe en raison d'un environnement concurrentiel qui leur serait favorable, en raison d'autres facteurs économiques ou en raison d'une pression sur les prix qui serait subie par le client lui-même. Si le Groupe s'avère incapable de conserver un taux de renouvellement de ses contrats élevé à des conditions qui lui soient favorables, cela pourrait avoir un effet défavorable sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Bien que le chiffre d'affaires global du Groupe soit réparti sur un nombre relativement élevé de clients et qu'aucun client ne représentait à lui seul plus d'environ 5% du chiffre d'affaires total du Groupe en 2016, un pourcentage néanmoins significatif du chiffre d'affaires est généré avec un nombre limité de clients et de contrats au sein de certaines Lignes de Service, divisions et dans certains régions clés dans lesquelles le Groupe opère. Par exemple, pour la Ligne de Services « Services Financiers » (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement »), les cinq clients les plus importants représentaient 30% du chiffre d'affaires total pour cette Ligne de Services en 2016, alors que pour la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels », les cinq clients les plus importants représentaient 28% du chiffre d'affaires total en 2016. Ainsi, en 2016, les deux premiers clients de la division Mobilité & Services Web Transactionnels représentaient respectivement 11% et 6% du chiffre d'affaires de cette division. En France, les cinq clients les plus importants représentaient 25% du chiffre d'affaires en 2016. Compte tenu de cette concentration, la perte d'un client pourrait avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe, en particulier en cas de perte de clients importants pour les divisions de taille moindre ou nouvelles. La perte de clients importants dans les nouvelles divisions du Groupe aurait un effet défavorable significatif sur sa capacité à développer ces nouvelles activités de manière durable et fructueuse.

Le chiffre d'affaires avec la maison mère du Groupe, Atos, et ses clients, s'élevait à moins de 4% du chiffre d'affaires total en 2016. Si les ventes du Groupe à Atos et ses clients venaient à décliner, cela pourrait avoir un impact sur la croissance du chiffre d'affaires de la Société.

La perte de clients importants au sein des Lignes de Service et des divisions du Groupe ou dans ses zones géographiques clés, ainsi que l'éventualité que l'un d'eux réduise, diffère de façon significative ses achats, exige des réductions de prix pour les services fournis ou renégocie des contrats à des conditions moins favorables au Groupe, pourrait affecter de façon significative le chiffre d'affaires, la rentabilité, les flux de trésorerie et le résultat net tant au niveau de la division concernée qu'au niveau du Groupe et remettrait en cause la capacité de ce dernier à maintenir et étendre sa part de marché et à vendre ses services (notamment dans le cadre d'offres croisées) et rendrait difficile la mise en œuvre de sa stratégie.

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe pourraient être remis en cause ou violés et le Groupe pourrait être poursuivi pour atteinte aux droits de propriété intellectuelle de tiers.

Pour développer et protéger la technologie dont il est propriétaire, le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits de nature contractuelle et de droits d'auteur, de marques, de brevets et de savoir-faire ou secrets d'affaires. Des tiers pourraient remettre en cause, demander l'annulation, contourner, contrefaire, ou s'approprier indûment certains actifs de propriété intellectuelle du Groupe. Bien que le Groupe s'efforce de s'assurer que la propriété intellectuelle dont il est détenteur soit suffisante pour lui permettre de mener ses activités de manière indépendante, des tiers, dont des concurrents du Groupe, pourraient développer des technologies similaires, copier les services proposés par le Groupe ou trouver des moyens de contournement de ses droits de propriété intellectuelle. Dans ces cas de figure, le Groupe pourrait être dans l'impossibilité d'assurer la défense de ses droits de propriété intellectuelle contre ces tiers, ou être contraint d'obtenir une licence de leur part (notamment dans le cadre de licences croisées, en vertu desquelles le Groupe devrait également accorder une licence sur sa propre propriété intellectuelle). Il est difficile de surveiller l'utilisation non autorisée des droits de propriété intellectuelle du Groupe. Le Groupe ne peut garantir que les mesures qu'il a prises lui permettront de se prémunir contre les atteintes à sa technologie, ni que les contrats conclus à cet effet seront bien exécutés par ses co-contractants. Le Groupe pourrait être contraint d'initier des procédures judiciaires pour faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, ses secrets d'affaires et son savoir-faire, ou pour déterminer leur portée, ce qui pourrait avoir un coût élevé et entraîner un détournement des moyens du Groupe sans pour autant s'avérer fructueux. La perte de protection de droits de propriété intellectuelle et l'impossibilité d'avoir accès à la propriété intellectuelle de tiers pourraient remettre en cause certaines activités du Groupe.

Le Groupe pourrait être confronté à des litiges coûteux si des entreprises tierces actives dans le même secteur venaient à alléguer que les services et la technologie développés par le Groupe violaient leurs droits de propriété intellectuelle, tels que leurs brevets ou leurs droits d'auteur. De telles actions pourraient entraîner des restrictions sur la capacité du Groupe à utiliser les droits de propriété intellectuelle ainsi opposés. De surcroît, depuis quelques années, des entreprises sans activité opérationnelle ont acquis et accumulé des actifs de propriété intellectuelle dans le seul but de les monétiser en intentant des actions en contrefaçon de droits de propriété intellectuelle à l'encontre d'entreprises telles que le Groupe dans le but de les contraindre à leur verser des redevances ou des dommages et intérêts à la suite d'accords amiables. Bien que le Groupe considère que la plupart de ces actions sont sans fondement, leur défense entraîne une perte de temps et représente un certain coût financier. Si ces demandes étaient reconnues comme fondées, cela pourrait contraindre le Groupe à redéfinir les services concernés, conclure une transaction amiable ou un accord de licence qui pourrait s'avérer onéreux, verser des dommages et intérêts, ou être contraint de se conformer à une interdiction permanente ou provisoire de fournir ou commercialiser certains produits ou services.

Enfin, le Groupe utilise des logiciels libres en lien avec sa technologie ou ses services, notamment ses terminaux et plateformes de paiement. Bien que le Groupe s'efforce en permanence de sélectionner et combiner avec ses propres logiciels des logiciels libres soumis à des accords de licence compatibles avec ses objectifs stratégiques, de surveiller étroitement l'utilisation des logiciels libres dans ses produits et services et de s'assurer que ses pratiques se conforment aux termes des licences concernées, il ne peut être exclu que l'utilisation de certains logiciels libres entraîne la violation involontaire des licences auxquelles ces logiciels sont soumis, ce qui pourrait notamment avoir pour conséquence de contraindre le Groupe à divulguer certains de ses codes sources et serait préjudiciable à ses activités.

Dans un secteur tel que celui dans lequel le Groupe opère, la capacité à attirer, recruter, maintenir en poste et former du personnel qualifié est essentielle à la réussite de ses activités et à l'accompagnement de son développement.

Toutes les activités du Groupe sont à la croisée d'évolutions rapides en matière technologique, sociale, économique et réglementaire, ce qui nécessite un large éventail de compétences et de capital intellectuel. Afin que le Groupe puisse se développer dans un environnement concurrentiel, il est essentiel de maintenir en poste, recruter et former le personnel nécessaire capable d'apporter au Groupe l'expertise nécessaire pour couvrir l'ensemble de ses besoins en capital intellectuel. Alors qu'un certain nombre d'employés clés du Groupe disposent d'une grande expérience des activités du Groupe, il est essentiel de former le personnel pour fournir des plans de succession permettant de maintenir une continuité alors qu'il est impossible de prévoir avec certitude les changements affectant le capital humain. Cependant, le marché du personnel qualifié, en particulier dans le secteur des technologies de l'information et des paiements, est compétitif et le Groupe pourrait ne pas réussir à recruter du personnel additionnel ou serait dans l'incapacité de remplacer son personnel existant par des successeurs aussi compétents. L'effort du Groupe de maintenir en poste et former des salariés peut aussi générer des dépenses supplémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur la rentabilité du Groupe. Dans le cadre la politique d'acquisition du Groupe, il est également essentiel de pouvoir conserver et fidéliser les salariés clés et les compétences indispensables des entreprises acquises. Si le Groupe ne parvient pas à attirer et à maintenir des salariés compétents aux postes clés, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Si le Groupe ne parvient pas à surmonter les défis et risques liés à l'exercice de ses activités à l'international, incluant celles résultant d'opérations d'expansion et d'acquisitions, il pourrait subir des coûts supérieurs ou d'autres conséquences financières et pourrait rencontrer des difficultés à mettre en œuvre sa stratégie, ce qui pourrait affecter sa croissance ou peser sur ses résultats d'exploitation.

Alors que plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe provient actuellement des opérations en France et au Benelux, le Groupe opère également dans le reste de l'Europe, en Amérique latine et en Asie. Le Groupe est par conséquent soumis aux coûts et risques liés à l'exercice des activités à l'échelle internationale. De surcroît, le Groupe opère actuellement dans un certain nombre de marchés émergents, y compris en Amérique latine et en Inde et entend continuer à se développer tant sur ces marchés que sur d'autres marchés émergents où de tels risques sont typiquement amplifiés.

Les opérations internationales réalisées par le Groupe l'exposent à de nombreux risques, notamment :

- Les lois et réglementations nombreuses, changeantes et souvent appliquées de manière inégale ;
- Les obligations imposées par les autorités de régulation locales ou la réglementation du secteur notamment en matière de sécurité ou de conformité ;
- La concurrence de la part des concurrents présents sur le marché, notamment les concurrents de premier plan sur la scène mondiale ou les concurrents locaux, qui peuvent avoir une plus grande histoire et une plus grande familiarité avec les marchés internationaux dans lesquels le Groupe opère et les clients implantés localement ;
- Les droits de douanes et barrières commerciales ;
- Les coûts élevés et difficultés de mise en conformité, et des risques de non-conformité, avec les lois et réglementations américaines et internationales telles que les réglementations commerciales, embargos, sanctions économiques, réglementations anti-blanchiment et anti-corruption, obligations en matière d'exportations et la fiscalité locale ;
- Les lois et pratiques du secteur qui peuvent favoriser les acteurs locaux ;
- Les restrictions s'appliquant sur les rapatriements de fonds, incluant la remontée de dividendes par les filiales étrangères, restrictions à la conversion de monnaies étrangères et variations de taux de change ;
- Les conditions de paiement moins favorables et l'accroissement des difficultés dans le recouvrement des sommes dues et dans le développement d'un historique de paiements appuyant une probabilité relativement élevée de recouvrement des créances et la constatation des produits ;
- Les obstacles liés à l'utilisation des biens immobiliers et des centres de données importants pour ses opérations et à l'accès à ceux-ci, en particulier dans les pays émergents ;
- Les lois et pratiques différentes et/ou plus strictes en matière de droit du travail, tels que l'usage obligatoire des institutions représentatives du personnel et de syndicats, ou lois prévoyant une définition plus large de la relation employeur/salarié ;
- Les lois en matière de protection des données et protection de la vie privée ou dans d'autres domaines différents et/ou plus stricts ;
- Les changements et instabilités de la situation politique ou économique dans certains pays ou certaines régions du monde ;
- Les difficultés accrues pour protéger les droits de propriété intellectuelle dans certaines zones telles qu'en Chine, en Inde et en Amérique latine ; et
- Le risque de taux de change, dans la mesure où une partie des revenus du Groupe sont générés dans des devises autres que l'euro (la devise dans laquelle ses états financiers sont libellés).

L'impossibilité pour le Groupe de gérer efficacement l'un de ces risques, y compris au travers du développement, du maintien et de la mise en œuvre d'un système efficace de contrôle interne, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa réputation, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Ces coûts et risques sont renforcés dans la mesure où le Groupe poursuit son développement international sur les marchés émergents et en développement. Le Groupe fait actuellement face à une illustration de ce risque, dans le cadre d'une enquête menée par le procureur général se rapportant à la collecte des fonds perçus par un ancien sous-traitant du Groupe dans le cadre du système de transport public sans contact *smart card* que la filiale argentine du Groupe (« Worldline Argentine ») gère dans la ville de Cordoba (voir la Section 20.6 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent Document de Référence).

La réalisation d'acquisitions constitue un risque pour le Groupe, notamment d'augmentation de la dette, de reprise de passifs imprévus et de difficultés à intégrer ces opérations.

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe compte étudier activement des opportunités d'acquisitions et d'alliances avec d'autres entreprises qui lui permettraient d'accroître sa pénétration du marché, ses capacités techniques, son offre de produits et ses capacités de distribution. La stratégie du Groupe en matière de croissance externe l'expose à un certain nombre de risques liés à la valorisation et aux passifs non déclarés (négociation d'un prix juste pour les activités après une *due diligence* limitée par définition) et à l'intégration des opérations (gestion des procédures complexes d'intégration du personnel, des produits, de la technologie et d'autres actifs de la société cédée pour garantir la valeur projetée de la société acquise et des synergies projetées qui seront réalisées dans le cadre de l'acquisition), notamment :

- Le Groupe pourrait ne pas identifier de cible appropriée à un prix et à des termes acceptables ;
- Le Groupe pourrait se heurter à la concurrence d'autre acquéreurs potentiels ;
- Le Groupe pourrait devoir s'endetter ou augmenter son capital pour financer des acquisitions futures et pourrait ne pas être en mesure de le faire dans des conditions acceptables ou sans risque accru pour le Groupe ;
- Le Groupe pourrait engager des coûts importants dans le cadre d'acquisitions qui pourraient avoir une incidence relativement importante sur ses revenus et flux de trésorerie ;
- Le Groupe pourrait faire face à des changements en matière de réglementation comptable, fiscale, des valeurs mobilières ou autres qui pourraient rendre plus difficile ou plus coûteuse la réalisation des acquisitions par le Groupe ;
- Le Groupe pourrait faire face à des difficultés ou des coûts additionnels pour se conformer à la réglementation des juridictions étrangères ;
- Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans le cadre de l'application des droits de propriété intellectuelle dans certains pays étrangers ;
- Le Groupe pourrait connaître des difficultés à intégrer les entreprises acquises, en particulier le personnel provenant de divers milieux d'entreprises et cultures d'entreprise ;
- Le Groupe pourrait contracter des obligations et passifs imprévus liés aux acquisitions ;
- Le Groupe pourrait évaluer incorrectement les passifs éventuels liés aux acquisitions ;
- Le Groupe pourrait choisir des partenaires dans le cadre d'entreprises communes avec qui il aurait des difficultés à bâtir une relation constructive et de long terme ;
- Le Groupe pourrait devoir consacrer à une entreprise acquise des ressources financières et de gestion imprévues ;
- Le Groupe pourrait ne pas réaliser les économies d'échelle ou les bénéfices d'intégration de produits prévus dans le cadre d'une acquisition ;
- Le Groupe pourrait entrer sur des marchés où il dispose d'une expérience préalable limitée ;
- Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à entrer sur de nouveaux marchés du fait, entre autres, de la fidélité des clients et des connaissances commerciales de ces nouveaux marchés ;
- Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à gérer des organisations, cultures, systèmes et infrastructures géographiquement séparés ;
- Le Groupe pourrait rencontrer des défis concernant les conditions générales économiques et politiques ; et
- Le Groupe pourrait subir des manques à gagner du fait de charges de dépréciation hors trésorerie relatives au goodwill enregistré au moment des acquisitions.

Les procédures d'intégration des opérations pourraient causer une interruption ou un essoufflement de la dynamique des activités de l'une ou plusieurs lignes d'activités consolidées du Groupe et une perte potentielle du personnel clé. Le détournement de l'attention de la Direction, tout retard de livraison des services ou les difficultés rencontrées dans le cadre des acquisitions et d'intégration des opérations des deux sociétés pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation, sa situation financière ou ses perspectives.

Le Groupe est dépendant d'un nombre limité de fournisseurs pour certains composants de ses produits et pour la fourniture de certains services clés par des tierces parties.

Le Groupe utilise les services d'un nombre relativement limité de fournisseurs et prestataires de services tiers pour fournir du matériel informatique, des logiciels et d'autres éléments, notamment des puces, servant au développement et au fonctionnement des services et produits du Groupe. Par exemple, le Groupe s'appuie sur un fournisseur unique pour une composante intégrée dans tous les modèles actuels de sa gamme de terminaux commerçants. Le Groupe s'appuie sur ces fournisseurs pour la production et la livraison de produits dans les temps impartis et à un prix acceptable ou pour répondre plus généralement aux commandes faites au Groupe. En outre, le Groupe dépend de diverses institutions financières qui lui fournissent des services de compensation (*clearing*) en lien avec ses activités d'acquisition commerçants (transmission et traitement des demandes d'autorisation et traitement des procédures de compensation et de règlement y afférentes). Toute interruption ou perturbation dans l'activité, la stabilité financière ou les opérations de ces fournisseurs et prestataires de services, notamment du fait de grèves, de conflits de personnel ou d'autres perturbations touchant les effectifs, ou de la capacité à fabriquer les produits ou fournir les services nécessaires au Groupe conformément aux attentes de celui-ci et de ses clients, pourrait avoir un effet significatif sur la capacité du Groupe à répondre à la demande de la clientèle dans les temps impartis, ce qui pourrait nuire significativement au chiffre d'affaires net et au résultat d'exploitation du Groupe. Dans le cas où ces fournisseurs et prestataires de services ne seraient pas en mesure de continuer à fournir leurs services au Groupe, ce dernier pourrait connaître des difficultés à trouver des fournisseurs alternatifs. Quand bien même le Groupe parviendrait à trouver d'autres fournisseurs rapidement, ses coûts pourraient augmenter significativement. De tels événements pourraient avoir un effet défavorable sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe exerce ses activités dans de nombreuses juridictions fiscales et est soumis à des incertitudes relatives à l'application transfrontalière des règles fiscales et à la comptabilisation d'impôts différés actifs.

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux Etats, le Groupe est soumis à de multiples législations fiscales et conduit ses activités de façon globale en devant se conformer aux diverses exigences réglementaires tout en atteignant ses objectifs commerciaux, financiers et fiscaux.

Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents Etats dans lesquels le Groupe exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure du Groupe (dont les Opérations de Réorganisation Préalables), la conduite de ses activités et le régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Le Groupe ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe, ou les sociétés du Groupe, sont situés ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. Ces éléments pourraient avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie et les résultats du Groupe.

De plus, le Groupe comptabilise des impôts différés actifs à son bilan au titre des économies d'impôts futurs résultant des écarts entre la valeur fiscale et la valeur comptable des actifs et des passifs ou des pertes fiscales reportables des entités du Groupe. La réalisation effective de ces actifs dans les années futures dépend des lois et des réglementations fiscales, de l'issue des contrôles et contentieux en cours présents ou futurs, et des résultats futurs attendus des entités concernées.

Des changements dans les hypothèses utilisées pour déterminer les valeurs comptables de ses actifs pourraient conduire à une dépréciation du goodwill du Groupe.

Au 31 décembre 2016, un écart d'acquisition (ou goodwill) d'un montant de 766,4 millions d'euros a été enregistré dans le bilan du Groupe. Le goodwill représente la différence entre le prix payé par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de ses filiales et autres entreprises et la juste valeur de leurs actifs nets à la date d'acquisition, lorsque cette dernière est inférieure aux montants versés. Le goodwill a été affecté au niveau des secteurs opérationnels du Groupe présentés dans les annexes aux états financiers consolidés.

Le montant du goodwill est revu pour déterminer l'existence d'une dépréciation, annuellement ou lorsqu'un changement de circonstances indique que sa valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Les montants recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie sont déterminés sur la base de calculs de sa valeur d'utilité, qui dépendent de certaines hypothèses clés, notamment des hypothèses relatives aux taux de croissance, aux taux d'actualisation et au coût moyen pondéré du capital sur la période. Si les estimations de l'équipe dirigeante changent, l'estimation du montant recouvrable du goodwill ou de l'actif pourrait baisser de manière importante et entraîner une dépréciation. Bien qu'une dépréciation n'affecte pas les flux de trésorerie reportés, la baisse du montant recouvrable estimé et la charge comptable associée du compte de résultats d'exploitation pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe. Bien qu'aucune dépréciation relative au goodwill n'ait été comptabilisée en 2015 et 2016, aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de charge de dépréciation significative à l'avenir (voir la Note 13 aux états financiers consolidés).

Exposition de la Société au Royaume-Uni et à la situation de « Brexit ».

La Société a réalisé en 2016 9,5% de son chiffre d'affaires au Royaume-Uni, et celui-ci est majoritairement réalisé *via* des contrats récurrents. Ces contrats sont exécutés localement à partir de solutions principalement développées pour le marché local. L'exposition du Groupe à la fluctuation de la monnaie britannique est limitée, les revenus en Livre Sterling ayant des coûts correspondants très majoritairement en Livre Sterling et en Roupie indienne. Enfin, le Groupe ne dépend d'aucun accord réglementaire britannique ou Européen pour opérer au Royaume-Uni.

4.2 Risques liés à l'organisation structurelle et l'exercice des activités du Groupe en tant qu'entité indépendante

Le principal actionnaire du Groupe pourra exercer une influence significative sur l'activité et la stratégie du Groupe.

Le groupe Atos est l'actionnaire majoritaire du Groupe et conserve le contrôle de Worldline. Il pourra par ailleurs adopter seul toutes les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale Annuelle Mixte et éventuellement, en cas notamment de conditions de quorum non remplies, en Assemblée Générale Extraordinaire. Le groupe Atos aura donc la faculté de prendre des décisions importantes concernant notamment la nomination des administrateurs, l'approbation des comptes annuels, la distribution de dividendes, ainsi que la modification du capital et des statuts de la Société. Le groupe Atos continuera donc à avoir la capacité d'influencer significativement l'activité opérationnelle et la nomination des dirigeants ainsi que la politique de dividendes du Groupe.

Le Groupe conserve de nombreux liens avec son actionnaire de référence Atos SE, dont il reste dépendant dans une certaine mesure. Le Groupe pourrait connaître des difficultés de mise en œuvre des changements nécessaires à une prise d'indépendance opérationnelle.

Atos SE, actionnaire de référence du Groupe, fournit actuellement des services au Groupe en vertu de contrats de services conclus entre le Groupe et le groupe Atos et négociés dans des conditions de marché dans le cadre des Opérations de Réorganisation Préalables. Ces services comprennent (i) des services opérationnels comme les services informatiques internes, des prestations de sous-traitance dans le cadre de la conduite de projets, les services de communication globale et de télécommunication, les services de vente et de stratégie marketing globale et les services d'achats, (ii) des fonctions support comme le management, les fusions-acquisitions, la gestion financière, le juridique et la conformité, l'audit interne, la comptabilité, les ressources humaines, les assurances et l'innovation (voir la Section 19 « Opérations avec les apparentés » et la Note 27 aux états financiers consolidés). Par conséquent, dans la mesure où ces fonctions restent au sein du groupe Atos, le Groupe est dépendant du groupe Atos pour la fourniture de ces services. Les contrats de services entre le Groupe et le groupe Atos au titre desquels ces services sont fournis, renouvelables automatiquement par périodes successives de 12 mois, contiennent des clauses de changement de contrôle en vertu desquelles ils sont résiliés automatiquement si Atos SE cesse de détenir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital social de la Société. Si le groupe Atos arrêtait de fournir ces services au Groupe et si le Groupe ne parvenait pas à remplacer ces services, notamment en recrutant les effectifs nécessaires ou par le biais d'accords avec des tiers à des conditions contractuelles équivalentes, notamment en termes de coût, à celles du groupe Atos, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe bénéficie également de sa relation et du soutien du groupe Atos dans le cadre d'une coopération commerciale lui permettant notamment de saisir des opportunités de ventes croisées auprès du large portefeuille de clients du groupe Atos. Son interruption pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de s'appuyer entièrement sur le groupe Atos pour financer ses besoins de financement futurs, et le financement auprès d'autres sources pourrait ne pas être disponible à des conditions favorables.

Dans le passé, les besoins de financement du Groupe ont été satisfaits par le groupe Atos et, depuis l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable initialement octroyée par Atos (arrivant à échéance en juin 2019), puis transférée auprès de Bull International le 2 janvier 2016, avec une faculté de résiliation à tout moment sans frais ni pénalité au profit du Groupe (moyennant, s'il y a lieu, l'indemnité de réemploi applicable en cas de remboursement anticipé d'un tirage). Cette facilité de crédit renouvelable peut également être résiliée par Bull International si le groupe Atos venait à détenir moins de 25% du capital de la Société. Les besoins de financement futurs du Groupe dépendront de nombreux facteurs, tels que le taux de croissance du chiffre d'affaires, le rythme et le montant des dépenses de développement des produits, la progression des ventes et des activités de marketing, le rythme de mise sur le marché de nouveaux produits et d'amélioration des produits existants l'acceptation par le marché des produits ou encore la réalisation d'éventuelles opérations de croissance externe. Le Groupe pourrait être amené à recourir à des financements, par augmentation de capital avec ou sans offre au public, ou par endettement, ceci à des taux d'intérêts qui peuvent ne pas être aussi favorables que ceux que pouvait concéder le groupe Atos. A défaut de pouvoir lever des fonds dans des conditions favorables, aux moments opportuns, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de poursuivre le développement de son activité ou investir dans de nouveaux produits et services, tirer profit d'opportunités ou répondre aux pressions exercées par la concurrence ou en raison de contraintes non anticipées, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses perspectives.

4.3 Risques réglementaires et juridiques

Des modifications législatives, réglementaires, politiques ou concernant d'autres normes applicables à l'activité du Groupe pourraient imposer des coûts importants de mise en conformité et avoir un effet défavorable significatif sur son activité.

Des modifications législatives, réglementaires ou concernant d'autres normes applicables aux activités du Groupe pourraient affecter de manière significative et imprévisible l'environnement économique du Groupe en France, au sein de l'Union européenne ou d'autres juridictions. Des changements législatifs, réglementaires ou concernant d'autres normes applicables, ainsi que des changements dans l'application et l'interprétation de ces textes pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les coûts opérationnels du Groupe ou sa position concurrentielle. La réglementation du secteur des paiements s'est développée de manière significative ces dernières années et continue de se développer. Le non-respect par le Groupe des règles et normes industrielles auxquelles il est soumis, tant en France qu'à l'international, et notamment la réglementation encadrant les établissements de paiement, pourrait conduire à différents types de sanctions, notamment la suspension ou le retrait de son agrément d'établissement de paiement, le remplacement du management de l'établissement, la limitation, suspension, ou interdiction de certaines activités et le prononcé

d'amendes, ou autres pénalités, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et sa réputation. Même si ces modifications législatives, réglementaires ou normatives ne s'appliquaient pas directement au Groupe, leurs effets sur ses clients institutions financières pourraient avoir des répercussions indirectes et significatives sur la manière dont le Groupe exerce ses activités ou les coûts qui y sont associés, et sur la demande des services qu'il fournit aux institutions financières. En particulier, le Groupe pourrait devoir adapter ses systèmes afin de se conformer à la nouvelle réglementation comme la séparation des tarifs, ce qui offrirait aux clients du Groupe une transparence accrue au niveau des prix de ses services.

Le cadre réglementaire du Groupe est en constante évolution. La Directive Services de Paiement n° 2 (la « PSD2 ») est rentré een application le 13 janvier 2016, et est sujette à un période de transposition dans le droit des différents états européens de deux ans. La DSP2 élargit le champ d'application de la réglementation existante et pourrait affecter défavorablement les activités ou opérations du Groupe, directement ou indirectement (notamment si l'activité et les opérations de ses clients venaient elles aussi à être affectées défavorablement).

Certaines activités du Groupe, dont le service « Chèque Service » pourraient également être soumises à des exigences réglementaires spécifiques. Le Groupe a été en discussion en 2012 avec l'autorité de contrôle et de régulation française (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) concernant la réglementation et l'agrément applicables à cette activité ; ces échanges n'ont à ce jour pas fait l'objet de suite ou de demandes particulières de la part de l'autorité de régulation. La soumission de cette activité à de nouvelles exigences réglementaires pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière du Groupe et ses résultats.

Certains changements législatifs, règlementaires ou concernant d'autres normes techniques, tels que la mise en œuvre du projet SEPA en Europe (Single Euro Payments Area - Espace unique de paiement en euros) auront un impact significatif sur les activités et la situation financière du Groupe. Afin de se conformer au projet SEPA, le schéma de paiement domestique belge Bancontact/Mister Cash a été ouvert à d'autres acquéreurs commerciaux, entrainant une nouvelle source de concurrence en Belgique avec d'autres membres potentiels du schéma de paiement Bancontact/Mister Cash. Même si le Groupe s'est mobilisé dans le cadre d'un plan structuré pour limiter les effets potentiellement négatifs du projet SEPA sur ses activités en Belgique, cette règlementation pourrait affecter défavorablement ses résultats. Les exigences SEPA ont également un effet sur ses clients institutions financières, ce qui pourrait avoir des répercussions indirectes et significatives sur la manière dont le Groupe exerce ses activités ou les coûts qui y sont associés, et réduire la demande des services qu'il fournit aux institutions financières.

En raison de l'engouement grandissant pour Internet, les appareils mobiles et les réseaux de communication informatiques, le Groupe ne peut pas exclure que de nouveaux textes législatifs ou réglementaires portant sur les règles de confidentialité, la protection des données, la tarification, le contenu et la qualité des produits et des services proposés par le Groupe puissent être adoptés. Le poids de cette réglementation pourrait constituer un frein à la croissance de ces secteurs, ce qui pourrait peser sur la demande pour les produits du Groupe et, en conséquence, avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation, et sa situation financière.

Par ailleurs, le Groupe est soumis à la réglementation fiscale des pays où il est présent. L'évolution de la réglementation fiscale ou de son interprétation pourraient entraîner une diminution de la valeur des pertes fiscales, des reports de crédits d'impôts comptabilises dans le bilan, du montant des flux de trésorerie et du résultat net et donc avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe. De plus, des changements dans les règles comptables pourraient impacter significativement la manière dont le Groupe calcule ses charges et profits.

Le respect des règles législatives et réglementaires applicables à l'activité du Groupe pourrait imposer des coûts supplémentaires importants et avoir un effet défavorable significatif sur son activité.

Afin de se conformer à la réglementation applicable à ses activités, et en particulier aux activités d'établissement de paiement et de sous-traitant d'établissements de crédit, le Groupe est astreint dans les pays où il exerce ses activités au respect de nombreuses obligations relatives notamment à ses infrastructures informatiques, ses procédures de contrôle et ses règles de reporting. Le respect de ces normes, et les coûts qui y sont associés, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe et ses résultats d'exploitation. Le Groupe pourrait notamment faire l'objet d'audits des autorités de régulation belge (Banque Nationale de Belgique) ou néerlandaise (DNB - Banque Nationale des Pays-Bas), portant sur l'efficacité de son système de contrôle et d'audit internes et sa gestion des risques. Les engagements du Groupe, en cas de non-conformité aux exigences réglementaires applicables relevés dans le cadre de ce type d'audit, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur sa situation financière et ses résultats.

Des modifications des normes techniques PCI pourraient imposer des coûts importants de mise en conformité et avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe.

Les normes de sécurité élaborées par le PCI SSC (*Payment Card Industry – Security Standard Council* – Industrie des Cartes de Paiement – Conseil des Standards de Sécurité) sont destinées à améliorer la sécurité des données des cartes bancaires en promouvant la diffusion et la mise en œuvre la plus large possible de normes spécifiques relatives aux différents composants d'une opération de paiement par carte. La principale norme est la norme PCI PTS relative aux dispositifs d'entrée du code PIN (*Payment Card Industry – PIN Transaction Security* ou Industrie des Cartes de Paiement – Sécurité des Transactions par code PIN). L'objectif est de s'assurer que le code confidentiel (ou code PIN) du porteur de carte fait toujours l'objet d'un traitement sécurisé au niveau du dispositif d'acceptation du code et présente le plus haut niveau de sécurité pour les opérations de paiement. D'autres normes PCI SSC comprennent la norme PCI DSS (destinée à améliorer la sécurité des données durant la réalisation d'une transaction) et la norme PCI UPT (concernant les normes de sécurité spécifiques aux modules de paiement sur automates non surveillés). Ces normes, qui peuvent être adoptées par différents schémas de paiement, impliquent des exigences techniques spécifiques ainsi que le respect de procédures de certification.

Les évolutions de ces normes, impliquant des modifications des exigences sont gérées par les membres fondateurs du PCI SSC (Visa, MasterCard, JCB, American Express et Discover) en concertation avec les parties prenantes de l'industrie des services de paiement (par exemple les acteurs de l'industrie des composants électroniques (tels que le Groupe), les autorités de régulation, les commerçants, les associations de banques, les banques, les prestataires en charge du traitement des

transactions). Une telle organisation offre aux fabricants l'opportunité de participer à l'élaboration de ces standards et à leurs règles d'application.

Toute évolution de ces normes implique des mises à jour des composants matériels (*hardware*) des produits du Groupe, ou des logiciels qui y sont intégrés. Par conséquent, les implications pour le Groupe en termes de dépenses d'investissement pourraient être significatives. Le Groupe prend toutes les mesures financières et informatiques nécessaires pour rendre ses terminaux de paiement conformes aux normes PCI applicables, qui imposent des exigences contraignantes. Bien que les processus de certification soient très rigoureux, un produit pourrait se révéler défectueux, une fois utilisé, ce qui pourrait conduire le PCI SSC à remettre en cause la certification du terminal concerné. Un retrait de certification contraindrait le Groupe à offrir d'autres terminaux certifiés à ses clients. Un tel retrait pourrait conduire les clients du Groupe à se tourner vers d'autres offres, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe et entrainer une perte financière.

En tant que fournisseur de solutions de paiement, en particulier de solutions de paiement centralisé diffusé au sein des grandes surfaces, le Groupe doit également se conformer aux normes PCI SSC, intitulées PCI DSS (*Payment Card Industry – Data Security Standard* ou Industrie des Cartes de Paiement – Standards de Sécurité des Données). L'objectif de la norme PCI DSS est de s'assurer que les données stockées sur les porteurs de cartes et les transactions sensibles sont toujours traitées de manière pleinement sécurisée par les systèmes et bases de données. Cette norme est obligatoire pour tous les systèmes qui traitent, stockent ou manipulent ces données, que les paiements soient effectués par une carte à puce ou non. Comme pour la norme PCI PTS, cette norme implique des modifications d'architecture des systèmes de traitement des données ainsi que des réseaux et des serveurs. Les implications en termes d'investissement sont importantes pour le Groupe. Le Groupe entretient des relations régulières avec les responsables du PCI SSC de manière à gérer dans les meilleures conditions tous les aspects relatifs aux normes existantes ou à venir et notamment à pouvoir anticiper les évolutions et se préparer aux futurs investissements ou aux dépenses correctives. En dépit de cette relation étroite, il pourrait s'avérer que le Groupe ne puisse éviter une fraude ou une intrusion sur ses terminaux de paiements ou solutions certifiées qui pourraient avoir un impact sur sa réputation et ses résultats.

Des modifications des règles des associations et réseaux de cartes de paiement pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe.

Une source importante du chiffre d'affaires du Groupe provient du traitement de transactions par le biais des schémas de paiement, notamment Visa, MasterCard, Bancontact/Mister Cash (en Belgique) et Groupement des Cartes Bancaires CB (en France) et, aux fins de fournir ses services de traitement d'opérations de paiement, le Groupe doit être enregistré auprès de ces schémas de paiement en tant que participant au schéma ou en tant que prestataire extérieur d'un participant. En tant que tel, le Groupe et un grand nombre de ses clients sont soumis aux règles des schémas de paiement qui pourraient les exposer ainsi à des risques d'amendes et de pénalités décidées par les associations ou réseaux de cartes de paiement et sanctionnant certains actes ou omissions du Groupe, des acquéreurs, des payeurs et des commerçants. Les schémas de paiement tels que Visa, MasterCard, Bancontact/Mister Cash et Groupement des Cartes Bancaires CB, dont certains ont également des activités en concurrence avec celles du Groupe, élaborent des normes que le Groupe doit respecter et pour lesquelles il doit régulièrement mettre à jour sa politique de conformité. Les modifications de ces exigences pourraient augmenter les coûts fixes du Groupe, qui ne pourront pas systématiquement être répercutés par le Groupe sur ses propres clients ou participants collaborateurs. Par ailleurs, la modification des règles des schémas de paiement pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la trésorerie et les liquidités du Groupe si les schémas de paiement imposaient des délais de traitement plus importants que ceux que le Groupe fournit à ses clients commerçants. Le Groupe a par le passé reçu des notifications de non-conformité et amendes, faisant état de frais excessifs refacturés au commerçant ou de manquements aux règles de sécurité des données de la part d'un commerçant. Si le Groupe se trouve dans l'impossibilité de répercuter ces montants aux commerçants ou aux participants collaborateurs, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses résultats d'exploitation ou sa situation financière. Le retrait de la qualité de membre du schéma de paiement du Groupe, ou tout changement dans les règles du schéma de paiement, pourraient impacter la capacité du Groupe à fournir les services s'y rapportant, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le chiffre d'affaires du Groupe issu de la fourniture de services aux commerçants acceptant les paiements par cartes Visa et MasterCard dépend de son affiliation auprès de Visa et MasterCard en qualité de participant à ces schémas de paiement.

Afin de fournir ses services de traitement des transactions à travers différents schémas de paiement, tels que Visa et MasterCard, le Groupe doit être un participant (acquéreur commerçant) affilié auprès de ces schémas de paiement dans les pays où il exerce ses activités. Si le Groupe perdait cette qualité d'acquéreur commerçant ou de processeur de cartes de paiement participant auprès de ces schémas de paiement, à la suite d'un manquement aux règles de ces schémas (tel que des incidents majeurs en matière de sécurité ou de fraude) entraînant une suspension ou l'annulation de l'affiliation, le Groupe ne serait plus en mesure de fournir les services s'y rapportant, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

Des changements de cadre réglementaire des commissions d'interchange pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe.

Le règlement européen n° 2013/0265 du 24 juillet 2013 sur les commissions d'interchange (le « Règlement ») pour les transactions de paiements par carte, négocié dans le cadre du processus trilogue entre la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil de l'UE, a été adoptée par le Parlement européen le 10 mars 2015 et la Commission européenne le 29 avril 2015. Les dispositions du Règlement entrent en vigueur à différentes dates : les limitations des commissions d'interchange sont entrées en vigueur le 9 décembre 2015 et la majorité des règles commerciales sont entré en vigueur le 9 juin 2016. En règle générale, le Règlement limite les commissions d'interchange à 0,2% de la valeur de la transaction pour les cartes de débit et à 0,3% pour les cartes de crédit. Outre la limitation des commissions d'interchange, le Règlement vise à accroître également la transparence et la concurrence pour les programmes de paiement par carte les barrières à l'entrée. Le Règlement pourrait avoir un impact significatif sur la structure des paiements par carte en Europe, notamment sur l'acceptation des cartes, l'acquisition transfrontalière, les schémas de paiement domestiques et les

schémas internationaux de paiement par carte, les *modèles économiques* des émetteurs de cartes, en ce qui concerne la rentabilité, la concurrence accrue et la capacité de lancer de nouveaux produits.

Le Règlement adopté aura un impact défavorable significatif sur le montant des commissions facturées par les émetteurs de cartes et les opérateurs des schémas de paiement. Par conséquent, ces émetteurs et opérateurs pourraient chercher à refacturer ce manque à gagner par l'augmentation des coûts de participation aux schémas, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats des opérations du Groupe.

En tant que schémas quadripartites, Visa Europe et Mastercard entrent dans le périmètre du Règlement et doivent adapter leurs modèles de fonctionnement et de commissions ainsi que leurs portefeuilles d'offres en conséquence selon les délais impartis. Le Groupe serait alors dans l'obligation de respecter les exigences des systèmes de cartes internationaux, en particulier pour l'acquisition commerçants, et donc d'adapter le montant de ses commissions d'acquisition commerçants sur celui de ses concurrents (avec une marge réduite ou négative) et de se repositionner lui-même comme acquéreur paneuropéen, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

4.4 Risques de marché

4.4.1 Risque de change

La majeure partie du chiffre d'affaires, des dépenses et des obligations du Groupe est libellée en euros. En 2016, 78,8% du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé dans des pays de la zone euro, alors que 21,2% a été réalisé dans des pays hors zone euro (dont 9,5% en livres sterling). Les comptes du Groupe étant libellés en euros, son chiffre d'affaires dépend en partie de l'évolution du taux de change de l'euro par rapport aux monnaies des pays hors zone euro au sein desquels le Groupe réalise une part de son chiffre d'affaires (exposition au risque de conversion des taux de change). Concernant le risque dit de « transaction » (c'est à dire, un non-alignement entre les devises dans lesquelles les revenus sont générés et les coûts encourus), le Groupe estime que son exposition est limitée car dans la zone euro ses coûts sont encourus en euros et son chiffre d'affaires est généré en euros et que, dans les pays en dehors de la zone euro, il réalise ses ventes et effectue la majorité de ses dépenses courantes dans la monnaie locale.

Les flux de facturation intragroupe concernant la refacturation de services centraux sont libellés en euros. Les variations de ces soldes liées aux mouvements de taux de change sont enregistrées dans les comptes des différentes filiales et peuvent impacter le résultat financier du Groupe positivement ou négativement.

Le Groupe applique une politique de gestion du risque de change couvrant les cas où il effectuerait des transactions commerciales ou financières libellées dans une devise qui diffère des devises locales concernées. En application de cette politique, toute exposition significative au taux de conversion d'une devise étrangère doit être couverte dès sa constatation par l'utilisation de divers instruments financiers, principalement des contrats de change à terme et des contrats de swap de devises. Au 31 décembre 2016, le Groupe n'était pas exposé de manière significative à la variation du cours d'une devise et n'avait mis en place aucun de ces instruments de couverture.

4.4.2 Risque de taux d'intérêt

L'ensemble des emprunts du Groupe, lesquels sont en grande majorité souscrits auprès du groupe Atos, et de ses dépôts portent intérêt à des taux variables principalement indexés sur le taux Euribor ou EONIA, ajustés à la hausse ou à la baisse d'une marge (voir le tableau détaillé ci-dessous). Le Groupe considère que son exposition aux variations de taux d'intérêts n'est pas significative étant donné son niveau d'endettement relativement faible (26,3 millions d'euros) et de sa trésorerie nette de 398,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

4.4.3 Risque de liquidité

Les emprunts et liquidités du Groupe consistent quasi intégralement en des financements et des dépôts en numéraire dont les échéances sont inférieures à deux ans, accordés par le groupe Atos à travers des prêts intragroupes, des comptes

courants et d'autres instruments financiers. Ainsi, le Groupe bénéficie actuellement du support financier du groupe Atos pour la couverture de ses besoins de liquidités. Pour une présentation détaillée des passifs financiers du Groupe, le lecteur est invité à se référer à la Note 23 aux états financiers consolidés.

Le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable octroyée à hauteur de 300 millions d'euros par Bull International aux conditions de marché jusqu'au 26 juin 2019, afin de couvrir les besoins en liquidités du Groupe et notamment les fluctuations temporaires du besoin en fonds de roulement. Pour plus d'informations, voir le Chapitre 10 « Liquidité et Ressources Financières » du présent document.

4.4.4 Risque de crédit et/ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe. Le Groupe considère que son exposition au risque de concentration des crédits est limitée en raison du caractère étendu et diversifié de sa clientèle. La plus grande exposition du Groupe au risque de crédit est liée à sa clientèle d'institutions financières. Le Groupe gère ce risque de crédit en sélectionnant systématiquement des établissements financiers de premier plan comme clients et en utilisant plusieurs banques partenaires.

Le Groupe est aussi exposé à certains risques de crédit liés à ses activités d'acquisition commerçants et de services de chèques :

- ***Acquisition commerçants***. Pour chaque transaction, le Groupe accorde au commerçant une garantie d'exécution relative au paiement effectué par le porteur de carte. Ainsi, le Groupe est exposé à un risque de crédit en cas d'absence de paiement par le titulaire de la carte. De surcroît, le Groupe offre une garantie de « service rendu » au porteur de la carte. Ainsi, en cas de faillite (ou de cessation d'activité) du commerçant avant la livraison du produit ou la réalisation du service acheté par le porteur de carte, ce dernier peut exiger le remboursement du montant de la transaction. L'exposition au risque de crédit est particulièrement significative lorsque les services sont acquis par e-Commerce bien avant leur livraison effective (tels que les services d'achat de billets auprès d'agences de voyages). Le Groupe gère ces risques en sélectionnant des clients qui ont des capacités financières suffisantes, en exigeant des garanties (constitution de collatéraux, délégation d'assurance, etc.) et en vérifiant les flux de transactions journalières afin d'éviter une exposition excessive à ces risques ;
- ***Service de chèques***. Le Groupe paie des indemnités, basées sur un *scoring* de risque crédit, à ses clients commerçants qui s'inscrivent au « Chèque Service » du Groupe quand les chèques approuvés par le Groupe ne sont pas payés. Dans la mesure où les commissions reçues par le Groupe de la part des commerçants pour ce service sont plus faibles que la moyenne des montants des chèques impayés, l'activité peut devenir génératrice de pertes. Le Groupe gère ce risque en analysant le niveau des défauts de paiement pour chaque catégorie d'activités commerciales et ajuste les commissions facturées aux commerçants en conséquence.

4.5 Assurances et gestion des risques

4.5.1 Assurances

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la Direction du groupe Atos qui a pour missions d'identifier les risques principaux assurables et d'en quantifier les conséquences potentielles.

Le Groupe bénéficie d'une série de polices souscrites par le groupe Atos auprès de compagnies internationales d'assurance ou de réassurance de premier plan couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que le Groupe estime appropriés. Pour 2016, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,2% du chiffre d'affaires du Groupe (sur la base du prix de la couverture).

Les entités du Groupe sont couvertes par des polices d'assurance souscrites par le groupe Atos dont elles bénéficient. Il s'agit notamment des polices « Responsabilité civile professionnelle » et « Dommages/Pertes d'Exploitation ». Suite à l'admission de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe continue de bénéficier de ces polices d'assurance (notamment les polices souscrites par l'intermédiaire de la société de réassurance entièrement détenue par le groupe Atos).

Les plus importants programmes d'assurance souscrits par le groupe Atos et dont bénéficie le Groupe sont négociés de façon centralisée par le groupe Atos avec un renouvellement au 1er janvier pour la police « Responsabilité civile professionnelle » et au 1er avril pour la police « Dommages/Pertes d'exploitation ». Pour 2016, les polices « Dommages/Pertes d'exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle » ont été renouvelées avec des limites de couverture de 200 millions d'euros et 150 millions d'euros respectivement. Il existe un certain nombre

d'autres polices couvrant les autres risques assurables en adéquation avec les risques encourus, et compte tenu de la taille et des risques du Groupe. Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Le Groupe bénéficie également de polices répondant à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existants, comme la police « Risque crédit », en fonction des risques spécifiques encourus par les différentes entités du Groupe.

Le groupe Atos a constitué une société de réassurance dédiée, qu'il détient entièrement. Cette société fournit aux entités du Groupe une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages/Pertes d'exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle ».

Les risques assurés sont également suivis par le Comité de Souscription de la société de réassurance détenue par le groupe Atos qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce Comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance du Groupe.

4.5.2 Gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour recenser et analyser les risques. Les risques sont gérés au quotidien par les managers. Certaines initiatives spécifiques relatives à la gestion des risques qui ont été menées sont résumées ci-dessous.

4.5.2.1 Cartographie des risques

La cartographie des risques, qui a été mise à jour en 2016 sous la supervision de la Direction du Groupe, a permis d'identifier et évaluer les risques qui pourraient avoir une incidence sur la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. La méthodologie retenue s'articulait autour de groupes de travail et de questionnaires adressés au Comité de Direction, afin de recenser leur vision des principaux risques, leur importance relative (risque inhérent) et leur niveau de maîtrise (risque résiduel).

Cette évaluation a couvert les risques potentiels liés à l'environnement de l'entreprise (parties tierces, catastrophes naturelles) et au développement de la Société (évolution, culture, positionnement marché), aux opérations (clients, collaborateurs, informatique, processus) et à l'information utilisée pour les prises de décisions (financière et opérationnelle).

La cartographie des risques est réalisée annuellement pour détecter l'évolution des risques d'une année sur l'autre. La cartographie des risques relative à l'année 2016 a été réalisée dans le cadre de la préparation du budget annuel et intègre des plans d'action (sur les risques résiduels les plus importants) définis au niveau du Groupe Worldline, avec des responsabilités et des échéances permettant d'en assurer le suivi et la mise en œuvre en 2017.

4.5.2.2 Evaluation et gestion des risques opérationnels

En ce qui concerne l'évaluation et la gestion des risques opérationnels, le Groupe a déployé l'approche d'Atos basée sur les processus spécifiques suivants.

Atos Rainbow

Pour revoir ses offres commerciales, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils baptisé Atos Rainbow™, développé par le groupe Atos et mis en œuvre par le Groupe. L'objectif est de s'assurer que le Groupe ne présente des offres que pour les projets qui peuvent être effectivement réalisés, et de fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui dévie de ses objectifs initiaux. Le Groupe utilise un système de gestion des risques supervisé par le Comité des Risques du groupe Atos qui facilite l'analyse (notamment par l'identification et l'évaluation) et le traitement (notamment par le contrôle et le financement) des risques liés à l'activité tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce procédé est intégré dans le processus de contrôle et d'approbation des ventes et continue tout au long du cycle de vie du projet. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- Identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques, juridiques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- Evalue, quantitativement et qualitativement, la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- Initie les mesures appropriées et optimisées en termes de coûts pour contrôler ou atténuer le risque, pour en diminuer la probabilité ainsi que tout autre événement négatif sur le projet ; et
- Gère l'exposition résiduelle à travers une combinaison d'instruments externes de transfert de risque et l'utilisation de processus internes pour optimiser les ressources utilisées.

Les processus de supervision des contrats du Groupe ont été renforcés avec l'introduction d'un tableau de bord mensuel qui regroupe les indicateurs du projet à la fois sur les aspects financiers, techniques, client, juridique et fournisseur. Ce processus est sous la responsabilité du « Rainbow manager » reportant au Directeur Financier du Groupe.

Comité de Gestion des Risques

Un Comité de Gestion des Risques se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Ce Comité est placé sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe. Les membres permanents du Comité comprennent le Directeur Général du Groupe et les Directeurs des Lignes de Service, ainsi que plusieurs autres représentants des fonctions de support dont la Direction Financière et la Direction Juridique.

4.5.2.3 Activités de gestion des risques spécifiques

Gestion des risques de fraude

Le Groupe, en tant que processeur de cartes de paiement, a pris à sa connaissance toutes les mesures requises (dont l'obtention de la certification PCI) pour minimiser les risques relatifs à la protection des données. Dans le cadre de ses activités d'acquisition commerçants, le Groupe doit assurer sa conformité aux règles de sécurisation des paiements fixées par les organismes délivrant la certification PCI, et faire face au risque de blanchiment d'argent. Le département Gestion des Risques de Fraude du Groupe a mis en place des politiques et des procédures spécifiques afin de faire face à ces risques.

Le Groupe a développé l'application « Détection et Résolution de Fraudes » (*Fraud Detection and Reaction* ou FD&R) permettant la détection de fraudes de paiement en quasi temps réel à partir d'une application d'analyse de données.

Les procédures de réduction de risques du Groupe ont été améliorées avec des fonctions supplémentaires afin de limiter les risques résiduels, telles que le *geo-blocking*, le blocage en temps réel, la désactivation de secours et les systèmes de *back-up*.

Politique de lutte contre le blanchiment d'argent

Worldline SA/NV dispose d'une politique de lutte contre le blanchiment d'argent mise en place depuis 2011. Cette politique s'applique également aux sociétés Paysquare et KB SmartPay dont le Groupe a pris le contrôle en 2016. Elle définit les principes généraux de lutte contre le blanchiment d'argent, le principe *Know Your Customer* (KYC) - en français, « Connais ton client ») et la répartition des responsabilités entre la division « *Sales & Marketing* » et la division Service Clients.

Gestion des risques de sécurité au sein du Groupe

Le Groupe a mis en place au sein de son département de contrôle interne une fonction dédiée à la gestion des risques de sécurité.

Cette fonction intègre les problématiques relatives à la sensibilisation aux questions de sécurité, au service de sécurité (examen de l'accès aux systèmes de production et aux données et fonctionnalités, accès aux données des titulaires de cartes par les banques et gestion de clés cryptographiques) ainsi que les politiques et solutions de sécurité.

Les mesures prises en matière de gestion des risques de sécurité concernent notamment les activités suivantes :

- *Mesures physiques :* contrôles d'entrées à l'installation pour limiter et surveiller les accès physiques, caméras vidéo et mécanismes de contrôle d'accès, stockages de fichiers *back-up media* dans des emplacements sécurisés, contrôle sur la distribution interne ou externe de tout type de médias et de stockage et d'accessibilité des médias ;
- *Réseau :* des normes et des procédures de configuration pare-feu et routeur sont conçues et déployées pour la protection contre les accès non autorisés depuis des réseaux non fiables ;
- *Sécurité des systèmes* : application stricte de mesures renforcées, révisées régulièrement et clairement définies pour éviter l'exploitation des mots de passe et des configurations des systèmes fixés par défaut ;
- *Protection des données des porteurs de cartes :* stockage réduit à minima avec rétention de données et de politiques de suppression de données, des protocoles de cryptographie et de sécurité renforcés, des logiciels anti-virus déployés et mis à jour régulièrement sur tous les systèmes ;
- *Systèmes et applications sécurisés :* installation des correctifs « patch » de sécurité les plus récents fournis par les fournisseurs, identification et évaluation les vulnérabilités en matière de sécurité, des guides d'encodage sécurisé pour éviter l'introduction de vulnérabilités dans le processus de développement des logiciels. De surcroît, une revue du code source avant la production ou le lancement de produits ou de services aux clients pour identifier toute vulnérabilité potentielle en matière d'encodage ;
- *Accès logique :* pour s'assurer que les données critiques peuvent être accédées seulement par le personnel autorisé, le Groupe a mis en place des systèmes et des procédures pour limiter les accès en fonction des besoins d'accès et des responsabilités de chacun compte tenu de sa position au sein du Groupe ;
- *Historique et surveillance :* les mécanismes de collecte de journaux et la capacité à enregistrer les activités des utilisateurs sont essentiels pour prévenir, détecter ou minimiser l'impact d'une atteinte à la protection des données. Par conséquent, la présence de journaux dans tous les environnements permet d'enregistrer, de notifier et d'analyser les activités en cas de problèmes ;
- *Systèmes de sécurité et tests des processus :* des tests de sécurité sont effectuées de manière régulière, notamment la détection des points d'accès sans fil non autorisés, des rapports de vulnérabilité sur le réseau interne et externe, les systèmes de détection d'intrusion et les outils de surveillance d'intégrité de fichiers.

Le processus annuel de gestion des risques opérationnels du Groupe, supervisé par la division « Contrôle Opérationnel », analyse les menaces et les vulnérabilités relatives à la sécurité pour éviter une augmentation de l'exposition aux risques non désirée.

Un programme formel de sensibilisation aux questions de sécurité a été maintenu pour que tout le personnel soit conscient de l'importance de la sécurité des données des porteurs de cartes. Sur une base annuelle, tous les employés du Groupe doivent assister à ce programme et reconnaître qu'ils ont lu et compris la politique et les procédures de sécurité du Groupe.

Les plans de réponses aux incidents ont été développés et déployés pour permettre au Groupe de répondre immédiatement en cas d'atteinte au système.

5

Information concernant le Groupe [GRI 102-1] [GRI 102-3] et [GRI 102-6]

5.1 **Histoire et évolution** **28**
- 5.1.1 Dénomination sociale 28
- 5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation, informations sur le négoce des actions 28
- 5.1.3 Date de constitution et durée 28
- 5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable 29
- 5.1.5 Histoire et évolution du Groupe 29

5.2 **Investissements** **30**
- 5.2.1 Investissements historiques 30
- 5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation et envisagés 31

5.1 Histoire et évolution [GRI 102-10] et [GRI 102-45]

5.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Worldline ».

5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation, informations sur le négoce des actions

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Pontoise sous le numéro 378 901 946.

Les actions Worldline SA sont cotées sur le marché Euronext Paris, sous le code ISIN FR0011981968 et ne font pas l'objet d'une cotation sur une autre place de marché.

5.1.3 Date de constitution et durée

5.1.3.1 Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 31 juillet 1990.

5.1.3.2 Durée

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable [GRI 102-5]

5.1.4.1 Siège social

Le siège social de Worldline est situé : 80 quai Voltaire, Immeuble River Ouest, 95870 Bezons

(Tél. : +33 (0)1 73 26 00 00).

5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable

Worldline a été initialement constituée sous forme de société à responsabilité limitée en 1990. Elle a été transformée en société anonyme en 1992 et en société par actions simplifiée le 29 septembre 2000 puis de nouveau en société anonyme le 30 avril 2014. Elle est aujourd'hui une société anonyme à Conseil d'Administration de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.5 Histoire et évolution du Groupe

Worldline est un des tous premiers acteurs européens et un acteur mondial de référence dans le secteur des paiements électroniques et des services transactionnels.

Les origines de l'activité Worldline ont été marquées par l'obtention en 1973 du tout premier contrat jamais opéré pour le traitement des transactions bancaires par carte par la société Sligos, créée en 1972 et dont le capital était majoritairement détenu par le Crédit Lyonnais, et qui avait été sélectionnée lors de la mise en place du système des Cartes Bleues en France. Après avoir été introduite en bourse en 1986, Sligos s'est développée à l'international et a été fusionnée en 1997 avec Axime, société également cotée.

Le groupe Axime a été constitué en 1991 et va devenir un acteur majeur dans un secteur des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) en pleine consolidation. Le groupe Axime résulte du rapprochement entre les sociétés (i) SEGIN (monétique, télématique), (ii) SITB (la gestion des opérations sur les marchés bancaire et financier) et (iii) SODINFORG (qui sera renommée SEGIN) (la monétique, la personnalisation des supports de paiement). Les activités de centres relations clients et paiements sont ensuite regroupées au sein de la branche Axime Services, tandis que la branche Axime Multimédia reprend les activités télématiques.

En 1997, Atos est créée par la fusion d'Axime avec Sligos, les activités du Groupe Worldline étant à l'origine issues de ces deux entités. La branche Axime Multimédia est apportée à Axime Télématique Multimédia, qui prend alors le nom Atos Multimédia. La branche Monétique et Traitement Electronique d'Axime et la division Activités Paiement et Monétique de Sligos sont apportées à la société Flow, qui prend alors le nom Atos Services et qui sera renommée ensuite Atos Origin Services à la suite du rapprochement avec Origin en 2000.

Au 31 décembre 2003, Atos Origin Services est devenue Atos Worldline, à l'occasion de la fusion des diverses activités du groupe Atos Origin opérant dans les services de paiement et les services électroniques transactionnels. Atos Worldline a ainsi absorbé Atos Origin Multimedia. Worldline regroupe également les branches Atos Origin Processing Services en Allemagne (renommée Atos Worldline Processing GmbH en avril 2004) et Atos Worldline Produits Solutions Intégration en France, issue de l'apport en 2005 de l'activité Payment Solutions, qui était auparavant détenue par Atos Euronext SBF (absorbée en 2008). Atos Worldline exploite alors ses activités principalement en France et en Allemagne et devient un leader dans les services transactionnels de haute technologie (*High Tech Transactional Services* ou « HTTS »). En 2010, Atos Origin Processing GmbH devient une filiale intégralement détenue par Atos Worldline.

Au Royaume-Uni, l'implantation du Groupe dans les activités transactionnelles, en particulier les activités liées aux cartes privatives dans les secteurs hôtellerie et pétrole, est issue du rapprochement avec Origin opéré en 2000. L'acquisition en 2004 par Atos Origin de l'essentiel des activités informatiques de SchlumbergerSema est venue renforcer les activités « transports », principalement ferroviaires.

En 2006, Atos Worldline a étendu son périmètre d'activité en Belgique en intégrant les sociétés Banksys et Bank Card Company (BCC), sociétés spécialisées dans les solutions et les systèmes de paiement, devenant un acteur majeur du paiement sur le marché belge, notamment en tant qu'opérateur du schéma de paiement Bancontact/Mister Cash.

Depuis 2009, la stratégie du groupe Atos dans le domaine des services de paiement consiste à déployer ses activités HTTS (services transactionnels de haute technologie) à l'international, en Europe dans un premier temps, notamment en Allemagne, en Belgique, en Espagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, pour s'ouvrir ensuite sur l'Asie. Le groupe Atos s'est appuyé sur ses implantations liées aux activités informatiques traditionnelles pour développer l'activité HTTS mais s'est également développé par des acquisitions, en particulier celles réalisées en 2010 de la société Shere Ltd., un fournisseur de solutions au Royaume-Uni, et de la société Venture Infotek, acteur indépendant sur le marché indien, leader dans le domaine du paiement. Ce dernier rapprochement est venu renforcer le cœur des activités services de paiement du groupe Atos et lui a permis de pénétrer l'un des marchés ayant la plus forte croissance dans le monde du paiement. Le déploiement des services HTTS s'est également poursuivi dans la région Asie-Pacifique.

En juillet 2011, le groupe Atos a procédé à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS), une importante SSII européenne appartenant au groupe allemand Siemens AG et issue des apports de plusieurs entités informatiques du conglomérat allemand Siemens. Cette acquisition a permis au Groupe Worldline d'intégrer principalement les activités de services de mobilité et de transactions électroniques (*Mobility*

and e-Transactional Services ou « MTS ») de SIS au Royaume-Uni, au Chili et en Argentine.

Avec l'acquisition en 2012 de la société néerlandaise Quality Equipment BV, partenaire du Groupe depuis une quinzaine d'années, Worldline a intégré un acteur clé sur le marché néerlandais du paiement électronique, notamment dans les secteurs de la vente, de la restauration et du parking.

Après l'annonce du projet en février 2013, Atos annonce en juillet 2013 la réalisation du processus de filialisation de l'ensemble de ses activités de paiements et services transactionnels au sein d'une entité unique, sous le nom de Worldline.

Worldline a achevé son introduction en bourse en juin 2014 et la première cotation des actions Worldline sur Euronext Paris a eu lieu le 27 juin 2014, alors que le règlement et la livraison des actions offertes lors de l'introduction en bourse de Worldline a eu lieu le 1er juillet 2014. Suite à l'introduction en bourse, toutes les entités du Groupe ont retiré la référence à Atos dans leurs raisons sociales.

Le Groupe Worldline a conclu le 30 septembre 2016 un accord avec le groupe Equens en vue de renforcer son *leadership* paneuropéen dans les services de paiement. Cette opération donne au Groupe Worldline une implantation paneuropéenne très étendue, avec des positions de leader et une présence commerciale forte dans des pays clefs (France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Scandinavie). Cette opération a été structurée en deux volets :

- Une transaction en titres pour l'activité de Traitement de Transactions de Paiement, par fusion des activités respectives des deux entreprises en Europe pour créer la société equensWorldline, contrôlée à 63,6% par Worldline et à 36,4% par les actionnaires historiques d'Equens ;
- L'acquisition de Paysquare, filiale d'Equens pour l'activité Acquisition Commerçants, sur la base d'une valeur d'entreprise de 72 millions d'euros.

Dans le cadre de l'accord entre actionnaires, à partir de 2017, Worldline bénéficie de droits de préemption au cas où un actionnaire minoritaire d'equensWorldline déciderait de vendre sa participation, et aussi d'une option d'achat, exerçable en trésorerie ou en actions, au plus tôt en 2019, portant sur toutes les actions détenues par les actionnaires minoritaires.

Enfin, dans le cadre de sa stratégie d'expansion dans les services aux commerçants et dans l'Acquisition Commerçants, Worldline a conclu le 30 septembre 2016 un accord avec KOMERČNÍ BANKA (KB), filiale du groupe Société Générale et l'une des banques leader en république Tchèque, par lequel le Groupe a pris, dans une première étape, une participation de 80% dans Cataps s.r.o., société opérant les activités de Komercni banka de traitement des transactions par cartes de crédit ou de débit (acquisition commerçant) et opérant sous la marque KB SmartPay. Cet investssement de 80% dans Cataps s.r.o. a été réalisé sur la base d'une valeur d'entreprise de 34 millions d'euros pour 100%.

5.2 Investissements

5.2.1 Investissements historiques

Au cours de la période de 2015 à 2016, le total des dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles enregistrées au bilan) du Groupe s'est élevé à 151,9 millions d'euros. Ces dépenses d'investissement ont été composées principalement de :

- ***Production immobilisée.*** Les frais de développement immobilisés, qui correspondent aux applications spécifiquement conçues pour des clients ou des solutions technologiques mises à la disposition d'un groupe de clients, se sont élevés à 88,5 millions d'euros sur la période 2015-2016 (45,4 millions d'euros en 2016 et 43,1 millions d'euros en 2015). De ce montant :
  - 72,7 millions d'euros ont été consacrés au développement interne des plateformes logicielles du Groupe dans quatre domaines principaux : (i) dans le cadre de la mise en conformité de la plateforme de *processing* à la réglementation SEPA et le développement de nouvelles fonctionnalités, notamment dans la perspective de la DSP2 ; (ii) l'adaptation de la plateforme Internet Sips ; (iii) la construction des offres relatives à la Vie Connectée ; et (iv) le développement de nouveaux terminaux de paiement,
  - 13,1 millions d'euros ont été consacrés au développement de logiciels pour des clients spécifiques,
  - 2,7 millions d'euros correspondaient à la convergence vers l'ERP SAP cible du Groupe.

- ***Investissements dans des infrastructures partagées***. Le Groupe a investi un montant total de 42,7 millions d'euros sur la période 2015-2016 dans les éléments d'infrastructures partagées (infrastructures qui ne sont pas dédiées à un seul client) qui consistent principalement en des équipements de réseaux et des serveurs ;
- ***Investissements dans des infrastructures dédiées à des clients spécifiques***. Le Groupe a investi un montant total de 17,4 millions d'euros sur la période 2015-2016 dans des équipements dédiés aux clients spécifiques (principalement des serveurs dédiés et terminaux loués aux clients).

Le tableau suivant détaille le montant des dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) par type de dépense pour les périodes indiquées.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Production Immobilisée		
Développement des nouvelles plateformes logicielles	34,3	38,4
Développement de logiciels pour des clients spécifiques	10,4	2,7
Plateforme IT	0,7	2,0
Total Production Immobilisée	**45,4**	**43,1**
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		
Infrastructures partagées	27,3	15,4
Infrastructures dédiées	9,8	7,6
Autre	0,8	2,5
Total Autres Acquisitions d'Immobilisations Corporelles et Incorporelles	**37,9**	**25,5**
Total Acquisitions d'Immobilisations Corporelles et Incorporelles	**83,3**	**68,6**

5

Investissements financiers bruts

Au cours de la période de 2015 à 2016, le montant total des investissements financiers bruts (décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières) du Groupe s'est élevé à 142,8 millions d'euros, et correspondait aux acquisitions de 100% de Paysquare et de 80% de Cataps s.r.o. (KB SmartPay) en 2016.

5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation et envisagés

Le Groupe estime qu'en 2017 ses dépenses d'investissement pour la maintenance et l'actualisation de ses équipements informatiques et de ses plateformes logicielles devraient être en augmentation en valeur absolue par rapport à 2016, notamment du fait du périmètre élargi de la Société.

Incluant les programmes d'investissement issus du plan d'intégration avec Equens, le Groupe s'attend à un niveau moyen d'investissement annuel supérieur à 6% du chiffre d'affaires à court terme, se ralentissant à 5% à 6% à moyen terme.

Le Groupe autofinance ses investissements en cours, sans recours à de l'endettement.

6

Aperçu des activités

6.1 **Présentation générale** 33

6.2 **Présentation du secteur et du marché** 34
- 6.2.1 Écosystème des services de paiement 34
- 6.2.2 Tendances et facteurs de changement clés du marché 37
- 6.2.3 Paysage concurrentiel des prestataires de services financiers 43

6.3 **Forces et atouts concurrentiels** 44
- 6.3.1 Un acteur majeur en Europe avec une présence croissante dans les marchés émergents 44
- 6.3.2 Un positionnement unique sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services de paiement 45
- 6.3.3 Une présence de premier plan dans la nouvelle génération des services de paiement 45

6.4 **Stratégie** 46
- 6.4.1 Poursuivre le développement sur les segments du marché des paiements à forte croissance en vue d'assurer une croissance à long terme 46
- 6.4.2 Saisir des opportunités de développement de la gamme des services offerts aux clients existants 47
- 6.4.3 Étendre la présence internationale 47
- 6.4.4 Tirer profit de la franchise et de la marque pour attirer de nouveaux clients et optimiser les économies d'échelle 47
- 6.4.5 Poursuivre des acquisitions stratégiques 48

6.5 **Description des activités du Groupe** 49
- 6.5.1 Services Commerçants & Terminaux 49
- 6.5.2 Services Financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») 54
- 6.5.3 Mobilité & Services Web Transactionnels 59

6.6 **Technologie** 63
- 6.6.1 Les plateformes informatiques 63
- 6.6.2 Centres de données et équipements informatiques 63

6.7 **Ventes et marketing** 64

6.8 **Achat et fournisseurs** 65

6.9 **Réglementation** 66
- 6.9.1 Tour d'horizon mondial de la réglementation 66
- 6.9.2 Réglementation européenne 67
- 6.9.3 Réglementation applicable hors de l'Union européenne 69
- 6.9.4 Respect des normes techniques 70
- 6.9.5 Protection des données personnelles 70

La présente section traite du secteur d'activité, du marché et de l'activité du Groupe. Les termes et les acronymes techniques sont définis et expliqués à l'Annexe I « Glossaire » du présent Document de Référence.

6.1 Présentation générale [GRI 102-7]

Worldline, filiale du groupe Atos, est le leader européen dans le secteur des paiements et des services transactionnels. Worldline fournit à ses clients une nouvelle génération de services qui leur permet d'offrir au consommateur final des solutions innovantes et fluides. Riche de 40 ans d'expérience dans le secteur des paiements, Worldline fait partie des acteurs principaux du marché du B2B2C. La société est présente dans 22 pays d'Europe et sur plusieurs marchés émergents en Amérique latine et en Asie (Worldline est également le plus important prestataire de paiement en Inde et occupe une position de leader en Asie-Pacifique dans le secteur des licences de logiciels de paiement). Le Groupe opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des activités de services de paiement, fournissant une gamme complète de solutions aux institutions financières, commerçants, entreprises et entités gouvernementales. Il propose un modèle économique unique et flexible, construit autour d'un portefeuille d'offres évolutif et global. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec ses clients pour exploiter les services externalisés, le plus souvent en vertu de contrats de long terme au titre desquels il est rémunéré par une commission pour la mise en œuvre initiale de la solution, puis en fonction des volumes ou valeurs des transactions pendant la durée du contrat. La forte culture d'innovation du Groupe lui permet d'aider ses clients à améliorer leurs services existants et d'exploiter les avancées technologiques pour créer de nouveaux marchés et services.

Le 30 septembre 2016, Worldline a finalisé la fusion et l'intégration du groupe Equens. Equens est un prestataire majeur de services de paiement en Europe, basé à Utrecht, aux Pays-Bas. Cette transaction offre au Groupe Worldline ainsi élargi une implantation paneuropéenne très étendue et renforce le volume de son chiffre d'affaires d'environ 65% pour la division de Traitement de Transactions et d'environ 25% pour la division Acquisition Commerçants. Worldline réaffirme ainsi son ambition de consolidation de l'industrie européenne des paiements.

Au 31 décembre 2016, Worldline comptait 8 700 employés dans le monde entier et générait un chiffre d'affaires total de 1 309 millions d'euros, un excédent brut opérationnel de 258,7 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 144,2 millions d'euros pour 2016. Le chiffre d'affaires 2016 *pro forma*, en prenant l'hypothèse d'une consolidation des sociétés Equens, Paysquare et KB SmartPay sur une année complète, aurait été de 1,5 milliard d'euros (Note 2 aux états financiers consolidés 2016).

Les activités de Worldline sont organisées autour de trois axes : Services Commerçants & Terminaux, Services Financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») et Mobilité & Services Web Transactionnels, comme décrit à la Section 6.5.

6.2 Présentation du secteur et du marché

Le paiement se place au cœur des transactions commerciales et, notre société s'orientant de plus en plus vers des paiements électroniques, les volumes et les types de paiements électroniques vont poursuivre leur augmentation et leur diversification. Quel que soit le moyen de paiement et le canal utilisé, le mécanisme permettant d'effectuer le paiement est similaire et complexe.

6.2.1 Écosystème des services de paiement

Le secteur dans lequel le Groupe intervient peut être considéré comme un écosystème de paiements élargi qui comprend trois grandes catégories de services :

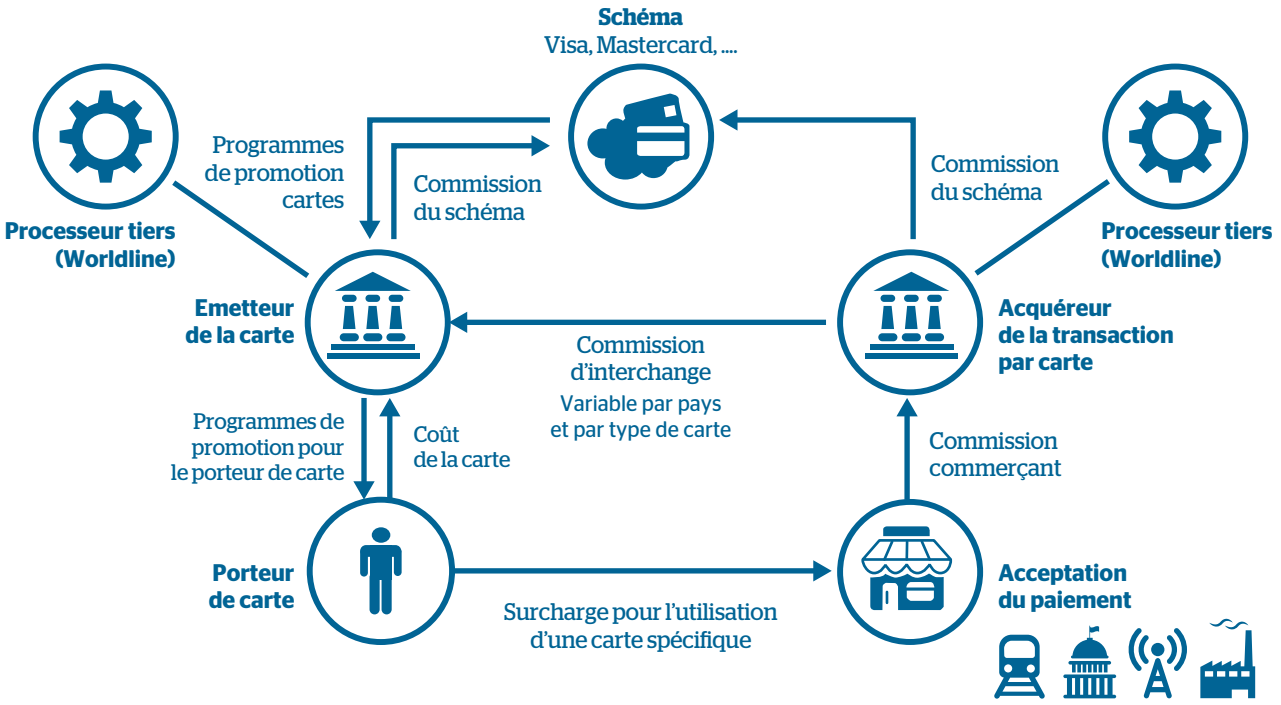
1. La gamme « essentielle » de services de traitement des opérations de paiement électronique destinés aux commerçants traditionnels et aux banques pour leurs paiements électroniques ;
2. Une gamme « étendue » de services différenciés à valeur ajoutée pour les commerçants traditionnels et les banques au-delà des fonctions de traitement des opérations de paiement traditionnel afin de les aider à développer leurs opérations et à répondre aux nouvelles conditions du marché ; et
3. Les services destinés aux nouvelles activités numériques émergentes (billetterie électronique, e-Gouvernement (collecte d'impôts), Vie Connectée (véhicules connectés, secteur des produits connectés, etc.)).

6.2.1.1 Écosystème classique des services de paiement électronique

Les systèmes de paiement électronique (avec carte et dématérialisés) se composent d'infrastructures complexes impliquant plusieurs parties et comportant des règles, des processus et des technologies. Le diagramme suivant montre les participants dans une transaction type avec carte.

Paiements par carte

REPRÉSENTATION DE LA CHAINE ACTUELLE DES TRANSACTIONS DE PAIEMENT PAR CARTE DANS UN SCHÉMA QUADRIPARTITE



(source : Worldline)

Les principaux intervenants dans une transaction type de paiement électronique comprennent notamment

- ***L'émetteur de la carte :*** En général, mais pas nécessairement, les banques délivrent des cartes de débit, de crédit ou des cartes prépayées aux particuliers ou aux sociétés, utilisées comme méthode de paiement dans les environnements de proximité (avec la carte) ou à distance (sans la carte). Le processus d'émission et de gestion des cartes et celui d'autorisation, de compensation et de règlement des paiements est complexe. De nombreux émetteurs externalisent donc tout ou partie de ces activités à des **prestataires de paiement tiers** tels que Worldline ;
- ***Les commerçants :*** Les commerçants représentent toutes les parties proposant des biens et/ou des services moyennant paiement. Les commerçants ont besoin d'un mécanisme qui leur permette d'accepter les cartes de paiement (en ligne ou sur place) ;
- ***Les fournisseurs de services marchands :*** Les fournisseurs de solutions d'acceptation et d'acquisition d'ordres de paiement, qui proposent aux commerçants des moyens (terminaux point de vente et point de vente mobile, portail de paiement en ligne) pour la collecte et la transmission des données des cartes de crédit et la réception des autorisations de paiement dans les magasins et en ligne ainsi que par l'intermédiaire des appareils mobiles. Certains d'entre eux proposent également aux commerçants des services au-delà des fonctions essentielles de traitement, tels que des services de reporting exhaustif, des services de fidélité, de publicité ou d'enquête qualité sur le terminal de paiements, des services de *Dynamic Currency Conversion*, etc. ;
- ***L'acquéreur commerçant :*** Les acquéreurs sont les banques ou les établissements de paiement qui fournissent aux commerçants un accès aux systèmes de paiement par carte (par exemple Visa, MasterCard, Carte Bleue, Bancontact/Mister Cash, etc.) ainsi qu'un compte de commerçant. Les acquéreurs commerçants reçoivent les fonds des banques émettrices et déposent le produit, après déduction des « commissions de gestion commerçant » sur le compte du commerçant. Les acquéreurs peuvent ou non proposer les Services aux commerçants décrits ci-dessus. 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 services 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 soit compensée et réglée correctement sur le compte du commerçant, traitement appelé à son tour *back-end*. Worldline, qui est le principal acquéreur en Belgique, a étendu son activité d'acquisition commerçants aux Pays-Bas, au Luxembourg et en Slovaquie. L'acquisition de Paysquare offre à Worldline une position forte dans le secteur des services aux commerçants aux Pays-Bas, en Allemagne et dans une moindre mesure en Pologne. De plus, l'acquisition du portefeuille commercial de Komercni banka et l'alliance stratégique signée avec cette banque offre à Worldline une présence importante en République tchèque ;
- ***Schémas de cartes :*** les schémas de cartes règlent les transactions par carte entre les banques membres, en général *via* un système de paiement en lots indépendant, 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. Ces schémas de cartes comprennent à la fois des marques internationales telles que Visa et MasterCard ainsi que des schémas locaux comme Carte Bancaire en France ou Bancontact/Mister Cash en Belgique ;
- ***Système de compensation et de règlement :***
  - La compensation est un processus par lequel une banque émettrice échange les informations concernant une transaction avec une banque de traitement. Elle a lieu en même temps que le règlement. L'acquéreur ou le prestataire de services marchands relient le système d'acceptation de la carte au schéma de carte. Les messages de compensation contiennent des données concernant la validité du paiement, mais sans transfert de fonds,
  - Le règlement est l'échange de fonds entre un émetteur de carte et une banque acquéreur afin de réaliser une transaction compensée et le remboursement d'un commerçant pour le montant de chaque vente de carte soumise dans le réseau. Tous les crédits et les débits d'une banque sont résumés et le montant net est transféré sous forme de montant forfaitaire sur le compte de la banque avec le réseau de schéma respectif (dans le cas d'un acquéreur) ou depuis le compte de la banque (dans le cas d'un émetteur).

Modèle de revenus - Commission d'interchange et commission de service

Dans le déroulement d'une transaction type de paiement par carte, la plupart des acteurs principaux déduisent leur commission de service du montant brut facturé par le commerçant pour le bien ou le service vendu.

A titre d'illustration simplifiée, pour une transaction de 100 euros réglée *via* une carte Visa ou MasterCard en mode *OFF US* (c'est-à-dire une transaction pour laquelle l'acquéreur n'est pas la même institution que la banque émettrice) en crédit, et sur la base d'une commission d'interchange de 0,30% et de frais de traitement du schéma de paiement de 0,05 euro par transaction :

- La banque émettrice retirerait immédiatement le montant de 100 euros du solde disponible du porteur de la carte et porterait ce même montant de 100 euros au débit du relevé mensuel du porteur de carte en fin de mois ;
- Ce montant serait versé par la banque émettrice au schéma de paiements (schéma de cartes), déduction faite de la commission d'interchange de 0,30% (soit 99,70 euros). Si l'émetteur externalise l'émission de moyens de paiement, sur la commission de 0,30 euro, la banque émettrice pourrait effectuer un règlement séparé au fournisseur de services de traitement des opérations, par exemple d'un montant de 0,03 euro ;
- Le schéma de paiement réglerait le montant de 99,70 euros à l'acquéreur ;

- L'acquéreur paierait le commerçant 99,40 euros, selon les conditions de son contrat :
  - Dans la majorité des cas, l'acquéreur paie le commerçant sous 24 ou 48 heures pour le montant de 100 euros, déduction faite d'un montant global de commissions comprenant l'interchange de 0,30 euro imputé par la banque émettrice, les 0,05 euro de frais de traitement des schémas, ainsi que son revenu opérationnel d'acquisition qui pourrait s'élever dans ce cas à 0,25 euro. Le commerçant recevrait donc de l'acquéreur un montant de 99,40 euros (dans le cas où l'acquéreur a externalisé ses opérations, il pourrait avoir à régler un montant de l'ordre de 0,04 euro par transaction à son fournisseur de services, à déduire de sa commission d'acquéreur),
  - Divers autres cas particuliers de règlement entre l'acquéreur et le commerçant existent et dépendent des conditions contractuelles entre ces derniers. Dans certains cas, le commerçant percevrait 100 euros de son acquéreur et recevrait une facture en fin de mois pour le montant des postes d'interchange, de frais de schémas et de commission résiduelle acquéreur : ceci est le mode de règlement « interchange ++ » (généralement limité à des clients à gros volumes). Dans d'autres cas, l'acquéreur ne paie le commerçant que plusieurs jours après la transaction (généralement dans des cas de transactions plus risquées) ;
- Le schéma de paiement enverrait une facture à l'acquéreur pour ses frais de traitement (dans l'exemple cité, ils sont de 0,05 euro par transaction), sur une base mensuelle.

L'exemple donné repose sur une transaction par carte type. Cependant, il existe d'autres moyens de paiement. Par exemple, un autre moyen de paiement électronique dans de nombreux pays en Europe, notamment en Allemagne, est le paiement par virement ou prélèvement depuis le compte bancaire du consommateur. Comme dans l'exemple de la carte, de nombreuses banques choisissent également d'externaliser le traitement de ces transactions de paiement à des tiers, tels que Worldline.

Paiements non-cartes

Il existe une grande variété de méthodes de paiements non-cartes (également appelés "paiements alternatifs"), qui rencontrent un succès croissant. Ces méthodes incluent:

- Les virements bancaires SEPA
- Les prélèvements bancaires SEPA
- Les paiements instantanés
- Les Online banking e-Payments (OBeP) (paiements initiés à partir de site de banque en ligne)

6.2.1.2 Autres services de la chaîne de valeur de paiement et liés à la chaîne de valeur de paiement

En plus des services essentiels de traitement des transactions de paiements décrits ci-dessus, l'écosystème des services de paiement comprend également un ensemble de services indépendants ou services à valeur ajoutée destinés aux commerçants traditionnels et aux banques pour les aider à développer leur activité et à générer davantage de transactions de paiement. Ces services comprennent notamment :

Services destinés aux commerçants traditionnels

- ***Services omni-commerce.*** Les fournisseurs de services omni-commerce assistent les commerçants dans la conception, la mise en place et l'amélioration des services en ligne et mobile ainsi que dans leur intégration afin d'offrir des expériences commerciales multi-canal 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 l'affichage numérique 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 ;
- ***Service de programmes de fidélité.*** Les programmes de fidélité aident les distributeurs à approfondir leurs 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 mettre ces programmes en place, traiter les inscriptions, analyser les données recueillies et mettre en place des animations commerciales ;
- ***Services 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 électroniques grand public. Ces 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.

Services à valeur ajoutée pour les banques

- ***Services de wallets numériques.*** Les banques qui proposent des services de *wallets* électroniques pour permettre des paiements sur les appareils mobiles ou sur Internet font souvent appel à des fournisseurs de services pour la conception, la mise en place et la gestion de leurs systèmes. Les services de *wallets* numériques, combinés à des services de « tokenization », constituent de plus en plus une offre essentielle par des banques face à des offres concurrentes émanant des banques et des acteurs non bancaires et permettent de saisir l'engagement des clients et les opportunités marketing ciblées que les *wallets* électroniques offrent ;
- ***Services de détection et de prévention des fraudes.*** La détection et la prévention des fraudes est un combat permanent entre tous les canaux et tous les moyens de paiement. D'après une étude réalisée par Ovum, l'investissement dans la protection contre la fraude augmentera de 6,5% par an sur la période 2012-2020 (*prévisions d'Ovum concernant les dépenses liées aux technologies de paiement*) ;
- ***Services d'authentification.*** Les fournisseurs de services d'authentification proposent aux banques des solutions visant à fournir des méthodes sûres d'authentification des porteurs de cartes telles que 3-D Secure ou la biométrie ;

- ***Offre d'analyse de données et de services liés aux cartes.*** Les offres d'analyse de données et des offres liées aux cartes 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 (ainsi qu'aux commerçants, lorsque le régulateur local le permet).

6.2.1.3 Nouvelles activités digitales et paiements associés

Le troisième composant de l'écosystème élargi des services de paiement dans lequel le Groupe Worldline travaille compte les services pour nouvelles activités digitales associées aux paiements (service de billetterie électronique dans les transports, e-Gouvernement, Vie Connectée). Ces nouveaux acteurs, qui s'appuient sur la révolution numérique pour créer de nouvelles activités et de nouveaux modèles économiques, créent de nouveaux services qui créent de nouvelles transactions de paiement. Le Groupe se concentre sur trois nouvelles activités numériques :

- ***Billetterie électronique et solutions de gestion de voyage ferroviaire et autres systèmes de transport public.*** Les systèmes intelligents de billetterie électronique sont en constante évolution pour offrir aux consommateurs une expérience utilisateur améliorée et des services à valeur ajoutée tels que la notification des incidents, etc. En effet, les gouvernements, notamment celui du Royaume-Uni, supportent activement les solutions inter-prestataires locales pour offrir des services encore meilleurs aux clients. Le marché des transports est sur le point d'entamer une nouvelle révolution avec *Open Payment*. En transformant les cartes bancaires en billets, *Open Payment* permet aux sociétés de transport de réduire leurs coûts, créer de nouvelles opportunités de revenus et réinventer l'expérience client ;
- ***e-Gouvernement.*** Les services numériques pour les gouvernements fournissent des services de collecte d'impôts ainsi que des systèmes sécurisés de dématérialisation pour des services publics. Ceux-ci sont optimisés, par le biais de la numérisation des procédures pour les citoyens, par des solutions de régulation automatique de la circulation et des services d'e-santé ainsi que de nombreux services de confiance pour les clients tels que le contrat numérique (e-contrat) ou la facture électronique, couplés avec des solutions d'archivage légal pour les entreprises et de coffre-fort électronique pour les particuliers (e-safe). En 2013, le cabinet Boston Consulting Group a estimé que les services d'e-Gouvernement pourrait générer jusqu'à 50 milliards de dollars annuels d'économies d'ici 2020 ;
- ***Vie Connectée.*** Ce marché comprend les services de Vie Connectée comme les véhicules connectés ainsi que les services de Cloud et de contact pour les consommateurs. GSMA et SBD estiment que le marché mondial des véhicules connectés passera de 37,5 milliards de dollars en 2015 à 151,87 milliards de dollars d'ici 2020. Les prévisions de Markets and Markets relatives aux marchés des solutions *machine-to-machine* tablent sur un chiffre d'affaires de 32,34 milliards d'euros en 2020, soit une croissance annuelle de 11,57% sur la période 2015-2020.

6.2.2 Tendances et facteurs de changement clés du marché

L'évolution vers les moyens de paiement électronique se poursuit à la fois dans le secteur des paiements de détail et de gros. Dans le cadre de cette tendance de développement des paiements électroniques, les moyens de paiement alternatifs vont également augmenter de façon considérable et menacer de désintermédier les institutions financières et les prestataires de service en place.

Cette tendance est alimentée par une interaction complexe de plusieurs forces, notamment :

- ***Les attentes et le comportement des clients :*** la manière dont les consommateurs vivent, grâce à certaines technologies clés, a créé des attentes exigeantes car ils interagissent à la fois avec les institutions financières et les commerçants ;
- ***La technologie :*** les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans la modification de l'environnement des paiements et dans l'engagement plus important des clients ;
- ***La réglementation :*** les institutions financières et les prestataires de services de paiement font face à une série de modifications réglementaires qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités de sous-traitance pour les fournisseurs de services de paiement et d'augmenter la demande de services à valeur ajoutée, afin de créer de nouveaux services et d'opportunités d'affaires ;
- ***Les nouveaux acteurs :*** les nouvelles « Fintechs », les opérateurs mobiles et GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.) font désormais partie de l'écosystème de paiement et menacent de remplacer les acteurs existants.

6.2.2.1 La révolution numérique motive de nouveaux comportements de la part des clients

Aujourd'hui le consommateur moyen dans les pays développés détient et utilise plusieurs appareils connectés et il est « super social » (par exemple Facebook). Les consommateurs se connectent plusieurs fois par jour et le font de plusieurs endroits, y compris lorsqu'ils sont en déplacement ou dans un magasin, et ils partagent leur expérience avec leur réseau. La nature même des appareils mobiles, toujours allumés et toujours connectés, crée de nouvelles opportunités qui permettront aux distributeurs traditionnels, aux fabricants et aux nouvelles entreprises numériques de se connecter à leurs clients et à leur réseau partout où ils sont, d'augmenter ainsi la fréquence de leurs interactions et d'augmenter les ventes et les actes de paiement.

Comme le note Forrester, « *les consommateurs s'habituent rapidement aux expériences sur mobiles, réseaux sociaux, tablettes, et autres points de contact croisés comme des actions de type « click & collect » ; ils ne raisonnent plus en termes de canaux, car ils s'attendent à disposer d'un service uniforme à chaque point de contact* ». Le défi pour les distributeurs consiste à répondre immédiatement aux attentes des clients sur ces différents canaux et, dans ce contexte, à mettre en place de nouveaux services comme les solutions Drive et les magasins numériques avec des rayons virtuels, des vendeurs mobiles ou des contenus de marque dynamiques afin de séduire les acheteurs et d'améliorer l'efficacité du magasin. Le développement de ce processus interactif crée de nouvelles opportunités de vente pour les distributeurs, tout en fournissant des données riches en contenu sur les consommateurs qui permettent aux entreprises de mieux comprendre et anticiper leurs besoins. En même temps, ces nouvelles préférences des consommateurs donnent naissance à de nouveaux défis informatiques pour les commerçants. Forrester note qu'à force de voir les consommateurs continuer à adopter des services multicanaux, les commerçants réalisent que les solutions de contournement manuel de systèmes cloisonnés ne leur permettront plus de faire face au nombre croissant des commandes.

C'est ainsi que les commerçants sont contraints de revoir leurs systèmes et de réinventer leurs processus opérationnels afin de satisfaire les demandes des clients et de profiter pleinement des opportunités constituées par les services numériques, cela inclut un répertoire central de données cross-canal (catalogue produits, prix, offres, etc.), des solutions de paiement innovantes, comme le *wallet* ou les terminaux mobiles afin de faciliter le processus de vente, le traitement de volumes de données importants et l'analyse avancée des données, ainsi que la mise en œuvre de services contextuels avancés comme la localisation en magasin, les produits interactifs, ou le marketing de proximité.

Un processus similaire est en cours dans d'autres secteurs, promouvant la création de nouveaux marchés qui constituent un moteur de plus pour la croissance des transactions de paiement électronique. Les systèmes de transport dans le monde entier sont en train de réfléchir à des solutions de « transport intelligent » qui utiliseront la technologie pour améliorer l'émission et le contrôle des billets, faciliter les transports multimodaux et améliorer les flux de trafic et la qualité de l'information fournie aux passagers sur les options qui s'offrent à eux. Les gouvernements s'appuient de plus en plus sur la technologie numérique pour rendre les services publics et leurs registres plus efficaces et pour améliorer les systèmes d'information de santé, ainsi que l'encaissement des amendes de circulation et de stationnement et des impôts. En même temps, l'univers grandissant des appareils connectés donne naissance à un nouvel « Internet des objets » qui devrait permettre la création de toute une gamme de nouveaux services à destination des véhicules connectés, des appareils ménagers connectés ainsi que d'autres d'applications de Vie Connectée afin d'améliorer la performance des produits (maintenance préventive, coûts de garantie, fiabilité des lancements de produits, etc.) ou la satisfaction client (services nouveaux et étendus, modèle de facturation à l'usage, conseils sur l'utilisation des produits, etc.).

Ces tendances créent de nouveaux marchés représentant un potentiel de croissance significatif :

- Forrester prévoit que le chiffre d'affaires du commerce numérique en Europe passera de 128 milliards d'euros en 2013 à 191 milliards d'euros d'ici 2017 ;
- Markets and Markets prévoit que le marché des solutions *machine-to-machine* augmentera de 15,79 milliards d'euros en 2014 à 32,34 milliards d'euros en 2020, représentant un taux de croissance annuel moyen de 11,57% sur la période 2015-2020 ;
- GSMA et SBD estiment que le marché mondial des véhicules connectés passera de 37,5 milliards de dollars en 2015 à 151,8 milliards de dollars d'ici 2020. SBD prévoit que près de 36 millions de voitures équipées en usine de systèmes de connectivité mobile seront livrées en 2018, au lieu de 5,4 millions en 2012. Markets and Markets estime que le marché des véhicules connectés atteindra 42,93 milliards d'euros d'ici 2020, à un taux de croissance annuel moyen de 10,82% de 2014 à 2020.

Les smartphones, les tablettes et autres appareils mobiles, comme les voitures connectées ou les montres intelligentes, ont connu ces dernières années une croissance extrêmement rapide, et il est attendu que cette croissance se poursuive. D'après CounterPoint Research, les expéditions de smartphone ont atteint un record en 2016, avec plus de 1,5 milliard d'unités expédiées. Cela représente une croissance annuelle de 3%, avec cependant une accélération de cette croissance au quatrième trimestre de 2016 à 9%.

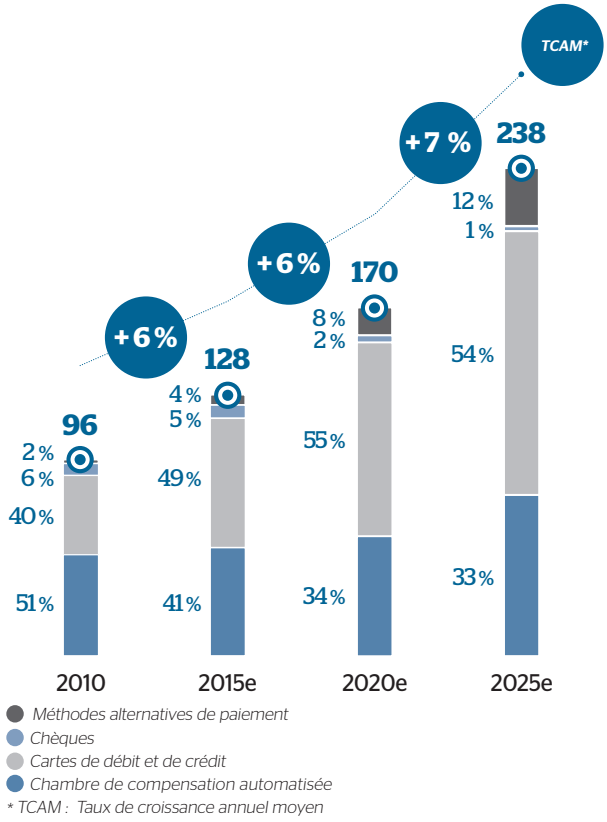
L'évolution d'Internet et de la connectivité mobile 3G et 4G signifie que les consommateurs vivent dans un univers connecté en permanence. Leurs attentes sont donc plus élevées lorsqu'ils entrent dans l'univers commercial : dès l'engagement initial jusqu'à l'achat et jusqu'au paiement, ils recherchent une expérience fluide de bout en bout, que ce soit sur Internet, dans une boutique physique ou sous forme de distribution multicanal. Les nouvelles Fintechs ont été souvent plus promptes que les acteurs existants à exploiter ce filon, en redéfinissant l'interaction avec le client pour lui proposer une expérience plus fluide.

6.2.2.2 Ces nouveaux comportements génèrent une croissance considérable des paiements électroniques

Les transactions de paiements électroniques ont connu ces dernières années une croissance importante, et on s'attend à ce que ce phénomène s'accélère au fur et à mesure que les transactions électroniques remplacent de plus en plus les opérations réglées en espèces ou par chèques. D'après A.T. Kearney, le nombre total des transactions électroniques dans l'Union européenne a connu un taux de croissance annuelle de 6% ces 10 dernières années. A.T. Kearney estime également que ce taux de progression va s'accélérer pour atteindre 7% par an entre 2020 et 2025, pour atteindre 238 milliards de transactions.

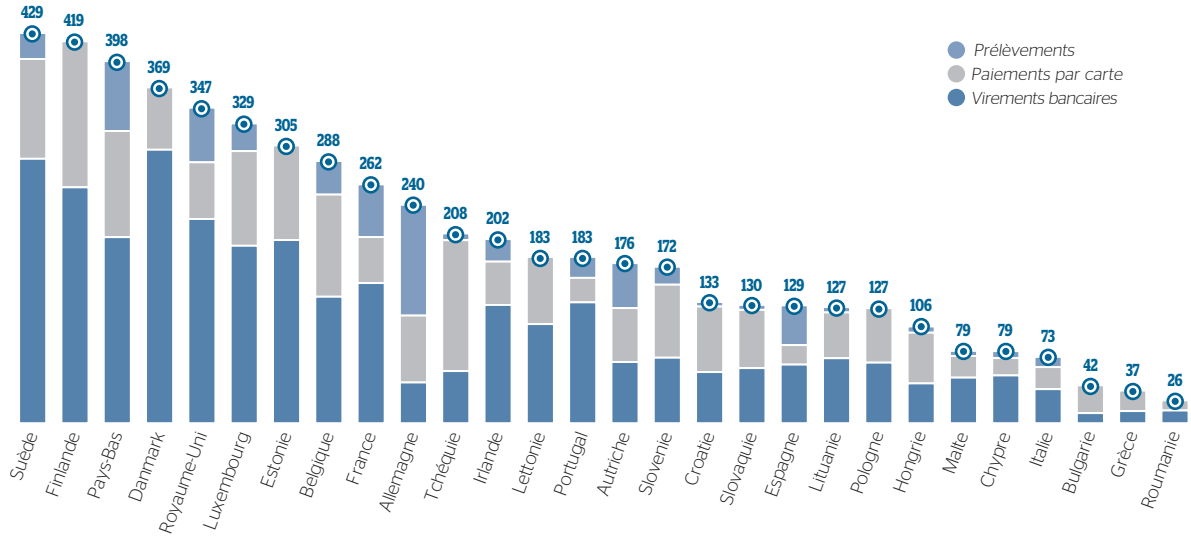
L'augmentation des paiements sans contact représente une véritable avancée vers les moyens de paiement électronique remplaçant les liquidités dans les transactions de faible valeur. D'après le rapport du BCG « Global Payments 2016 », « l'augmentation des cartes sans contact en Europe a connu un pic entre 2013 et 2015, passant de moins de 2% des transactions par carte dans les points de vente à environ 20% ».

NOMBRE DE PAIEMENTS ÉLECTRONIQUES EN EUROPE *(EN MILLIARDS DE TRANSACTIONS)*



Source : A.T. Kearney - Cashing In on Cashless Commerce (2016).

NOMBRE DE PAIEMENTS ÉLECTRONIQUES PAR HABITANT ET PAR AN EN EUROPE (2015)



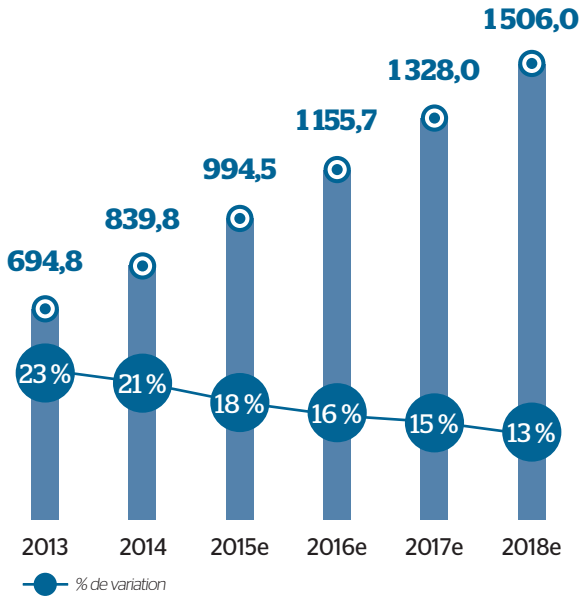
Source: Base de données statistiques de la Banque Centrale Européenne (BCE)

L'e-Commerce et le m-Commerce continuent à prendre de l'ampleur

Il est attendu que la croissance rapide de l'e-commerce en ligne, où la quasi-totalité des règlements est effectuée sous forme de paiement électronique, constitue un moteur important de croissance continue des transactions de paiement électronique.

VENTES MONDIALES D'E-COMMERCE

(EN MILLIARDS DE DOLLARS)



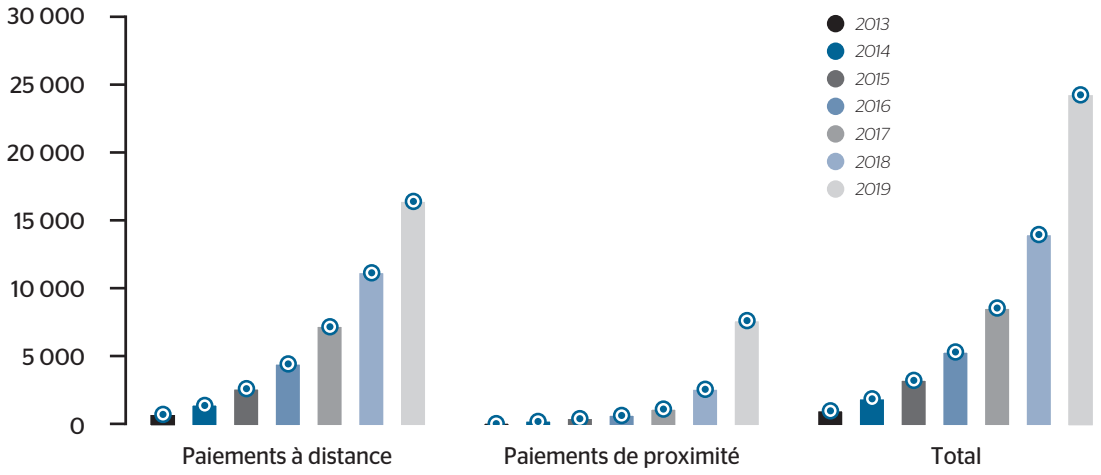
Source : Euromonitor, AT Kearney, Global Retail e-commerce index 2015.

Le commerce sur appareils mobiles présente un potentiel encore plus important pour la croissance du nombre de transactions de paiement dans le monde. Le nombre des abonnements de téléphone mobile actifs dans le monde dépasse de loin le nombre de comptes de crédit et de débit en service, et un pourcentage de plus en plus important des téléphones vendus sont des smartphones et *feature phones*. En transformant les téléphones en moyens de paiement, les *wallets* mobiles présentent un potentiel d'augmentation significatif du nombre des utilisateurs qui, dans le monde, ont accès aux moyens de paiements électroniques, ce qui devrait promouvoir une forte croissance additionnelle des transactions. Cependant, la tendance actuelle est le passage d'une transaction unique de point à point vers un environnement omni-canal, ou l'online et le offline, le fixe et le mobile, fusionnent au sein d'une transaction omni-canal fluide.

Paiements mobiles

En termes de valeur, il est également attendu qu'une forte croissance des transactions de paiement mobile soit observée. Les prévisions varient en fonction du champ d'action et de la définition. Ovum prévoit que les paiements mobiles atteindront 24 milliards dans le monde en 2019.

PRÉVISION DE CROISSANCE MONDIALE DU NOMBRE DE TRANSACTIONS DE PAIEMENTS MOBILES *(EN MILLIONS)*



Source Ovum: Prévisions des paiements sur mobiles.

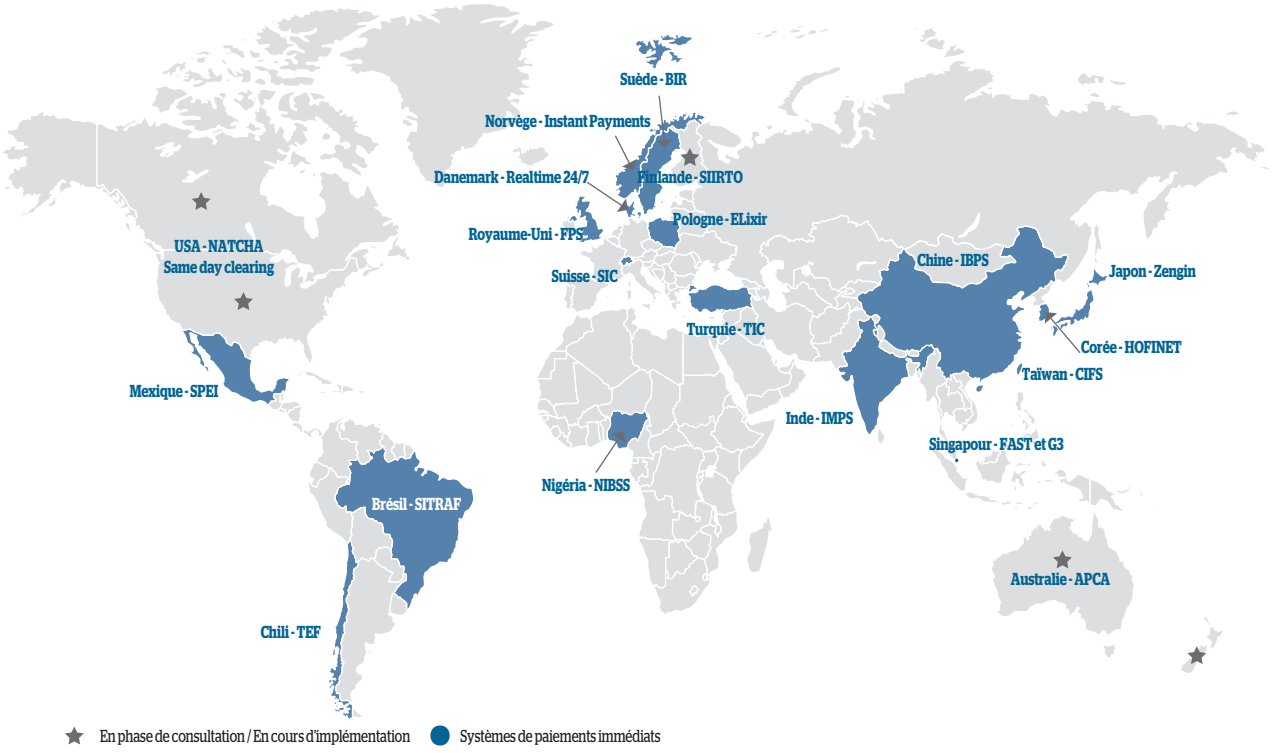
Le paiement mobile couvre tant les cas d'utilisation à distance (paiement sur le site d'une boutique en ligne ou sur l'application mobile d'un commerçant) que les cas d'utilisation de proximité (paiement dans un magasin physique). Les consommateurs s'habituent de plus en plus et sont formés sur l'utilisation de ces nouvelles options, comme l'indique une étude d'Accenture (*2016 North America Consumer Digital Payments Survey*) selon laquelle en 2016, 56% d'Américains « connaissaient très bien » la technologie. Le paiement mobile NFC d'Apple qui fait partie du service Apple Pay lancé en 2014 montre bien la réalité de ce cas d'utilisation, qui a un effet positif sur les autres systèmes de paiement mobile. Etant donné qu'en général on observe bien plus de transactions de proximité que de transactions à distance, et aussi qu'il y a bien plus de téléphones portables dans le monde que de comptes de dépôt bancaires (environ 2,5 milliards selon la Banque mondiale), le potentiel de développement des paiements mobiles est très important.

Paiements immédiats

Les paiements immédiats (également appelés paiements instantanés ou paiements en temps réel) ont un potentiel incroyable pour les paiements de détail et d'entreprise et l'impact à long terme sur l'écosystème des paiements sera considérable. Dans le monde entier, le nombre d'initiatives de paiements en temps réel sous une forme ou une autre ne cesse d'augmenter. En Europe, le Conseil Européen des Paiements a publié son modèle de données SEPA sur les virements bancaires instantanés (SCT Inst) et EBA Clearing, le fournisseur paneuropéen de solutions d'infrastructure de paiement, a récemment annoncé qu'il avait obtenu le soutien de près de 40 institutions financières dans le cadre de la création d'une plateforme de paiements instantanés paneuropéenne.

D'après le rapport mondial 2016 sur les paiements, les paiements immédiats présentent de nombreux avantages par rapport aux liquidités et aux chèques et remplacent donc parfaitement ces moyens de paiement. Cependant, poussés par les applications mobiles, ils ont également le potentiel pour remettre en question la carte de paiement. Les facteurs de réussite clés se trouvent tous à portée de main, en particulier l'ubiquité, l'interopérabilité, l'expérience utilisateur améliorée et le prix.

CARTOGRAPHIE DES INITIATIVES DE PAIEMENTS IMMÉDIATS À TRAVERS LE MONDE



Source : Worldline, sur la base d'informations publiques

6.2.2.3 Les développements clés de la technologie soutiendront l'augmentation des paiements électroniques

Demain, les montres intelligentes seront un outil multiservice pratique d'identification, qui permettra d'ouvrir la porte d'un hôtel, de recevoir des messages/notifications contextuelles ou de payer de manière simple des services ou des biens.

Sous réserve des protections adéquates de la vie privée, les appareils mobiles offriront également aux commerçants la possibilité de recueillir, sur une base volontaire, une grande quantité de données contextuelles sur les consommateurs qu'ils pourraient analyser et partager avec d'autres marques afin de proposer à ces consommateurs (idéalement en temps réel) des offres ciblées et personnalisées convaincantes, ainsi que d'autres produits ou d'autres services. Les données recueillies par les capteurs mobiles favoriseront également le *quantified self*, à savoir des services basés sur l'auto-évaluation du comportement en vue de la fourniture de conseils ou de services en matière de santé, d'assurance, de nutrition et dans de nombreux autres domaines.

Le Blockchain est un grand journal distribué, qui est utilisé pour toutes les transactions en Bitcoin. Le Blockchain a de nombreuses applications au-delà des crypto-monnaies. Selon le rapport 2015 de Capgemini World Payments Report, il a le potentiel d'améliorer l'efficacité des opérations financières dans le monde et de transformer le réseau financier mondial.

Chaque réseau blockchain est basé sur un algorithme cryptographique unique et un protocole qui permet des transferts numériques sécurisés et directs de valeur et d'actifs (tels que l'argent, les contrats et les actions, etc.) par l'intermédiaire des réseaux ouverts ou fermés qui sont soutenus par des places financières. Alors que les grands livres traditionnels sont détenus et gérés par une institution et un accès restreint, le blockchain est hébergé sur un réseau mondial pair-à-pair d'ordinateurs.

Une des caractéristiques principales de la technologie blockchain est le grand journal distribué, ce qui permet le modèle participatif du blockchain. Les banques pourraient adopter cette technologie pour remplacer certaines infrastructures de paiement existantes. En effet, les paiements ont été identifiés par l'ABE comme l'un des cas d'utilisation des crypto-technologies.

Les plates-formes existantes de traitement des services de paiement se sont développées au fil du temps, souvent par les introductions itératives de séries de plateformes, chacune étant conçue pour traiter uniquement des maillons spécifiques de la chaîne de valeur des services de paiement. Cette approche dite « en silo » entraîne des pertes d'efficacité (absence de standardisation, fonctionnalités redondantes en conflit, coûts élevés de maintenance, délais plus longs pour la mise sur le marché de nouveaux produits, etc.) ainsi que des pertes d'opportunités de partage des données générées à un certain maillon de la chaîne de valeur pour alimenter des applications à d'autres maillons de cette chaîne. Selon une étude de Cap Gemini/RBS, les moteurs ainsi que l'infrastructure de paiement utilisés actuellement par la plupart des banques ne satisfont pas les exigences actuelles en termes de fonctionnalités, de capacité et de flexibilité, et de ce fait les banques sont confrontées au risque d'érosion de leur clientèle face aux propositions innovantes des établissements non bancaires qui utilisent les dernières technologies.

En réponse à ces développements, un nombre croissant de banques et de fournisseurs de services de paiement investissent dans des plateformes entièrement remaniées, offrant des services de bout en bout (*end-to-end*), et qui couvrent la totalité de la gamme du traitement des paiements et des fonctions connexes, avec la capacité de partager les informations de paiement à travers l'ensemble du système. On s'attend à ce que ces nouvelles plates-formes intégrées permettent l'introduction de nouveaux services, qu'elles réduisent les temps d'accès au marché et qu'elles créent de nouvelles économies d'échelle, permettant aux fournisseurs de services de paiement d'offrir des services améliorés en diversité et en qualité à un coût inférieur et de les offrir facilement dans de multiples pays.

Selon une étude de Cap Gemini/RBS, alors que les banques, qu'elles soient grandes ou petites, prennent conscience des avantages d'une refonte de leurs systèmes, la complexité et les coûts importants d'une telle refonte sont difficiles à justifier pour celles qui ne disposent que d'un volume de transactions réduit. Ceci est de nature à apporter des opportunités additionnelles d'externalisation aux fournisseurs de services de traitement des transactions de paiement capables de proposer des services avancés grâce à leurs *Payment services hubs*.

6.2.2.4 Des évolutions réglementaires créent de nouvelles opportunités pour le secteur des paiements

Les banques font face en Europe à une série de modifications réglementaires qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités de sous-traitance pour les fournisseurs de services de paiement et d'augmenter la demande de services à valeur ajoutée, afin de créer de nouveaux services et d'opportunités d'affaires.

Certaines des plus importantes modifications réglementaires en cours en Europe comprennent notamment :

Les réglementations ont permis une réduction importante des commissions d'interchange.

Depuis le 9 décembre 2015, le règlement relatif aux commissions d'interchange (ou « IFR ») est entré en vigueur en Europe, par lequel les commissions d'interchange sont plafonnées à 0,2% du montant de la transaction pour les cartes de paiement et à 0,3% pour les cartes de crédit et qui permet d'améliorer la transparence et la concurrence sur le marché des cartes, comme décrit dans la Section 6.9.

A volume constant, la réduction des commissions d'interchange réduit automatiquement le chiffre d'affaires des banques d'émission. Ceci pourra créer de nouvelles opportunités de sous-traitance dans la mesure où il amènera les banques à réexaminer leurs modèles économiques et rechercher des moyens pour réduire leurs coûts. En même temps, cela va créer des opportunités de vente des services à valeur ajoutée (tels que services de détection de fraude ou les services liés aux cartes, etc.) qui pourront être proposés par les banques à leurs clients, leur offrant ainsi de nouvelles sources de revenus pour compenser la perte des commissions d'interchange.

En même temps, en réduisant le coût pour les commerçants associés à l'acceptation des paiements électroniques, on s'attend à ce que la réduction des commissions d'interchange vienne encourager un nombre plus important de commerçants à accepter les paiements par carte et à le faire pour des montants de transaction plus petits. Ceci devrait contribuer à l'augmentation du volume des transactions électroniques.

Des modifications réglementaires en cours devraient promouvoir l'émergence de nouveaux intervenants et le développement de systèmes de paiement mobiles et en ligne innovants, pour les prestataires de services de paiement européens existants ou nouveaux.

La réglementation applicable aux services de paiement est en constante évolution. La version révisée de la directive « DSP II » est entrée en vigueur le 13 janvier 2016 suivie d'une période de transposition de deux ans, comme décrit dans la Section 6.9. Pour la mise en œuvre, l'Association Bancaire pour l'Euro ABE est chargée d'élaborer six normes techniques (RTS) et cinq séries de lignes directrices (GL) dans des délais définis allant de 12 à 24 mois après la date d'entrée en vigueur. Cette directive vise à élargir le champ d'application de la DSP en limitant les exemptions prévues par cette dernière et en soumettant à la réglementation des services de paiement, les prestataires de services de paiement tiers, tels que les prestataires offrant un accès à distance aux comptes de paiement tenus par des prestataires de services de paiement ou des services d'initiation d'opérations de paiement *via* des plateformes Internet. Cette proposition de directive, qui est en cours d'examen par les autorités européennes, aurait pour conséquence de créer un nouveau statut réglementaire applicable aux services d'initiation de paiement et d'accès au solde de comptes de paiement.

Cette proposition pourrait avoir un impact sur certaines activités de paiement exercées par le Groupe, notamment les services liés aux plateformes de paiement à distance iDEAL et MyBank et les plateformes de paiement à distance par carte Sips, et nécessitera notamment une revue des processus d'authentification et d'autorisation qui seront adoptés dans le cadre de la DSP II afin d'adapter, le cas échéant, les plateformes de paiement du Groupe pour se conformer à la réglementation applicable. Pour obtenir une description de ces services, voir la Section 6.5 « Description des activités du Groupe » du Document de Référence. Worldline a mis en place un programme de transformation DSP2 en interne pour analyser et arbitrer les impacts de cette directive et contribuer activement à la consultation de l'ABE notamment pour le développement des normes RTS et GL.

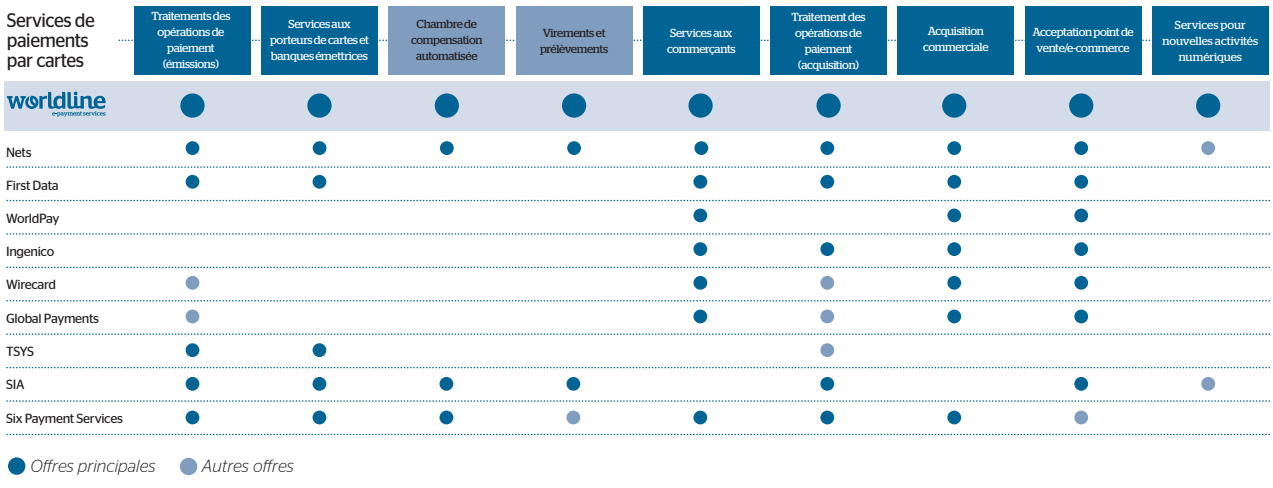
6.2.2.5 Les nouveaux acteurs et leurs impacts sur l'industrie des paiements créent aussi de nouvelles opportunités pour les sociétés prestataires de services de paiement

Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) n'ont pas seulement changé la façon dont les consommateurs conçoivent les services au client et les achats, ils sont bel et bien entrés dans l'univers des paiements et, avec la quantité d'argent qu'ils ont à investir, le rythme de l'innovation risque d'être trop rapide pour les acteurs existants. Les services de paiement Apple Pay, Android Pay, Facebook *via* messenger ne sauraient être ignorés.

Les nouvelles Fintechs, libérées des technologies existantes, sont donc en train de changer la façon dont les consommateurs interagissent avec les prestataires de services financiers, tout comme nous voyons par exemple apparaître une nouvelle vague de banques en ligne uniquement.

6.2.3 Paysage concurrentiel des prestataires de services financiers

Tout comme l'écosystème des services de paiement, le paysage compétitif est lui aussi complexe. Historiquement, les intervenants sur le marché des services de paiement se sont concentrés sur une ou quelques composantes de l'écosystème élargi des services de paiement sans couvrir toute la chaîne. Le tableau ci-dessous schématise le positionnement relatif du Groupe par rapport à ses principaux concurrents sur le marché du traitement des services de paiement en Europe. En soutenant toute une gamme de moyens de paiement par carte et dématérialisés, Worldline se trouve dans une position idéale pour exploiter la croissance des paiements alternatifs.



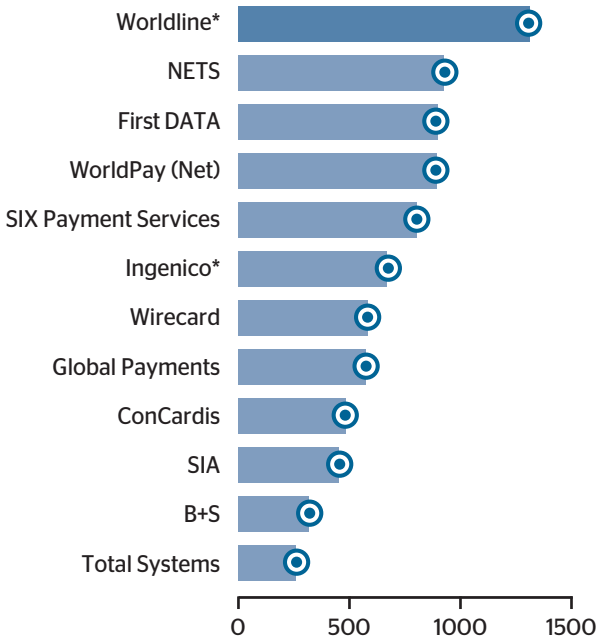
Source : meilleures estimations de la Société sur la base de la documentation publique.

Ce diagramme a été établi en utilisant les définitions suivantes :

- *Traitements des opérations de paiement (émissions)* : traitement de l'émission de la transaction de paiement ;
- *Services aux porteurs de carte* : services tels que les centres d'appels et les services à valeur ajoutée (blocage de la carte, fidélité, solutions liés à la carte, coupons, etc.) proposés pour le compte des émetteurs des cartes.
- *CSM* : mécanisme de compensation et de règlement ;
- *Virements et prélèvements* : traitement de paiements SEPA ;
- *Services aux commerçants* services apportant de la valeur dans ou autour du paiement, tels que la fidélisation, les cartes cadeau, les cartes privatives ou les solutions avec des fonctions spécifiques par marché, par exemple pour les taxis, les restaurants, l'hébergement, etc. ;
- *Traitement des opérations de paiement (acquisition)* : traitement par un tiers pour le compte des acquéreurs directs ou indirects ;
- « *Acquisition commerçants* » (*Commercial Acquiring*) : contrat avec le commerçant pour la fourniture du compte marchand et accès aux systèmes nécessaires pour permettre l'acceptation du moyen de paiement ;
- *Acceptation point de vente/e-commerce* : fourniture des services d'acceptation y compris les terminaux, la maintenance, etc. et fourniture de portails de paiement dans les environnements de paiement physique ou de paiement à distance ;
- *Services pour nouvelles activités numériques* : services aux sociétés s'appuyant sur le numérique pour fournir des services de paiement (sociétés de transport (billetterie électronique), gouvernement (perception des impôts), etc.).

La diversité des acteurs du secteur du traitement de transactions de paiement et les différences de couverture par ces acteurs des sous-segments du marché rendent difficile la collecte de données précises et fiables sur la part de marché des différents acteurs. Le graphique suivant résume les estimations de la Société concernant le positionnement relatif de certains acteurs du secteur du traitement de transactions de paiement en Europe uniquement.

CLASSEMENT DES PRESTATAIRES DE SERVICES DE PAIEMENT (PSP) DANS L'UNION EUROPÉENNE *(CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 RÉALISÉ EN EUROPE, EN MILLIONS D'EUROS)*



** chiffre d'affaires en Europe, hors terminaux de paiement*

Source : estimations de la Société.

6.3 Forces et atouts concurrentiels

6.3.1 Un acteur majeur en Europe avec une présence croissante dans les marchés émergents

Le Groupe est l'un des tout premiers prestataires de services de paiement et de transactions électroniques en Europe en termes de chiffre d'affaires à travers ses trois Lignes de Services et, outre sa forte présence sur le marché français, occupe des positions de leader sur les marchés belge, néerlandais, allemand et italien. La position du Groupe parmi les principaux acteurs en Europe est complétée par sa présence significative et en croissance dans des marchés émergents tels que l'Inde, la Chine et certains pays d'Amérique latine, où il bénéficie de la croissance locale et de sa connaissance de ces marchés. De façon plus générale, la taille du Groupe est renforcée par le fort soutien du groupe Atos, qui est l'un des premiers fournisseurs de solutions informatiques en Europe et bénéficie d'une présence importante à l'échelle mondiale. Cette dimension permet au Groupe de stimuler l'innovation, de proposer des prix compétitifs (grâce aux économies d'échelle) et d'attirer des clients multinationaux importants souhaitant externaliser les activités de paiement essentielles et d'autres services de traitement de données numériques. Le Groupe dispose d'une base de clients particulièrement étendue pour toutes ses Lignes de Service 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 (telles que l'acquisition et l'intégration réussies de Banksys en Belgique, son entrée réussie sur le marché indien en 2010 avec l'acquisition d'Infotek ou plus récemment l'acquisition d'Equens

(Pays-Bas, Allemagne et Italie) et l'alliance stratégique avec Komercni banka en République tchèque) soulignent sa capacité à saisir de telles opportunités et renforcer sa position concurrentielle et sa taille sur le marché.

Veuillez vous reporter à la Section 5.1.5 pour la description des acquisitions d'Equens, de Paysquare et de KB SmartPay.

6.3.2 Un positionnement unique sur 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 s'étendent des services de paiement électronique classiques traditionnellement offerts aux commerçants et aux banques (tels que l'acquisition commerçants (*commercial acquiring*), le traitement des ordres (*acquiring processing* et *issuing processing*), les solutions d'acceptation de paiement, le traitement de transactions SEPA), aux services à forte valeur ajoutée offerts aux banques et aux commerçants (tels que les services bancaires numériques, l'authentification mobile, les paiements et les porte-monnaie mobiles, les services liés aux cartes, les cartes privatives, les programmes de fidélité et les services omni-commerce) et aux services innovants fournis aux nouvelles activités numériques (billetterie électronique, e-Gouvernement, e-Consommateur, Vie Connectée). 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 basées 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.

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 en résultant. En particulier, les relations fortes et étendues avec les principales banques au Benelux, en France, en Allemagne et en Chine devraient lui permettre de bien se positionner pour saisir des opportunités, notamment celles d'externalisation, qui pourraient survenir à la suite d'évolutions réglementaires.

6.3.3 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 capitaliser sur la croissance de la prochaine génération des services de paiement. Déjà en position de premier plan sur le marché des services de paiement en ligne en France et aux Pays-Bas, le Groupe est bien positionné pour étendre ses services de paiement en ligne de nouvelle génération dans les zones où il opère, en mettant en avant la solidité et le succès de son portefeuille de services de paiement en ligne, comprenant Sips (Services de Paiement Sécurisés sur Internet), iDEAL, et les services innovants en matière de banque en ligne et d'e-commerce. Dans le domaine des services de paiement à partir d'un téléphone mobile, le Groupe bénéficie d'un positionnement neutre sur le plan technologique, offrant des services à des banques et institutions financières, des schémas de paiement par carte, des commerçants et des opérateurs téléphoniques, et d'une flexibilité lui permettant d'offrir des services tant sous sa propre marque qu'en marque blanche. Grâce à une vision claire et un département R&D performant, le Groupe possède des atouts essentiels pour offrir des services de porte-monnaie électronique et de paiement mobile, tel que des portefeuilles électroniques respectant la norme PCI-DSS, un système performant d'authentification par logiciel (breveté), une plateforme de paiements mobiles reposant sur la technologie *Host Card Emulation* (breveté) et une plateforme de services de « tokenization » respectant la norme EMVco.

Le Groupe offre également des périphériques de points de vente sur mobile et des solutions de paiement à partir des tablettes, qui ont pour cible les petits commerçants, les start-ups et les petites entreprises ou encore des secteurs particuliers, comme la restauration ou les cinémas. Que ce soit à travers les programmes de fidélité ou les services de gestion de la relation client (CRM) ou des solutions exploitant les opportunités de *big data* ou autres services à valeur ajoutée, le Groupe étend continuellement son portefeuille de services innovants liés aux services de paiement à destination de ses clients commerçants, leur permettant de s'engager et de soutenir leurs clients durant toute la durée de la relation commerciale – avant, pendant et après la vente.

Grâce à ses succès passés en matière d'innovation, le Groupe a commencé à accompagner un grand nombre de marques B2C, dont les exemples les plus récents sont McDonald's et Accor (en France), Carrefour (en France et en Belgique), Adidas (par l'intermédiaire du mur virtuel de chaussures innovant, adiVerse), et Sephora (Sephora Flash) dans la transformation digitale de

leurs processus de commercialisation et de marketing et la gestion des clients. Le Groupe est bien positionné pour forger à l'avenir des relations de long terme avec de tels commerçants mondiaux, en concevant des services et solutions à valeur ajoutée adaptés à leurs besoins spécifiques évolutifs au même titre que l'évolution de la technologie et des tendances de comportement des consommateurs. En outre, une grande partie des services fournis par les Lignes de Service « Mobilité & Services Web Transactionnels » du Groupe sont très innovants, et le Groupe s'appuie sur son expertise dans les domaines des paiements, la numérisation des processus d'activités commerciales, des traitements de volumes élevés de transactions et des analyses de données pour permettre de fournir des solutions pour les entreprises et les entités gouvernementales confrontées au défi de réinventer stratégiquement leurs activités en réponse à la révolution numérique.

Le Groupe s'appuie sur sa propriété intellectuelle et sur ses capacités de recherche et de développement, auxquelles 4 500 ingénieurs contribuent, et qui sont des éléments clés des capacités d'innovation et d'amélioration du Groupe.

Enfin, le Groupe est en mesure de fournir à ses clients des systèmes « clé en main » incluant par exemple, dans un seul contrat, l'élaboration d'une plateforme de bout en bout permettant de générer des opportunités commerciales, la conversion de telles opportunités en ordres ou décisions d'achat, le traitement du paiement correspondant sous toutes ses formes et la fourniture de services connexes à haute valeur ajoutée. 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.

6.4 Stratégie

6.4.1 Poursuivre le développement sur les segments du marché des paiements à forte croissance en vue d'assurer une croissance à long terme

Le Groupe a pour objectif d'assurer sa croissance à long terme en poursuivant son développement sur les segments du marché des services de paiement à forte croissance et en constante évolution et tirer ainsi parti des innombrables opportunités qu'offre la transformation systémique de la société vers la numérisation. Cette ambition s'appuiera sur ses capacités technologiques de pointe en matière de paiement qui peuvent être intégrées de manière transparente dans une chaîne de valeur ajoutée plus large, de ses succès exceptionnels en matière d'innovation et de sa forte plateforme en matière de recherche et développement.

Afin d'exploiter pleinement le potentiel de croissance du marché des paiements numériques, le Groupe entend continuer à concevoir, construire et livrer des solutions de paiement faciles d'utilisation, toujours plus rapides et plus sûres, tels que les *Wallets* marchands ou les solutions d'acceptation mobile pour les commerçants, les places de marché, etc. Le Groupe continuera à développer et accroître la livraison de ses produits et services dans le commerce en ligne et la distribution numérique, fournis soit de façon très modulaire, soit avec des services d'acceptation et d'acquisition pour les commerçants de petite et moyenne taille, afin de générer des transactions et de renforcer l'engagement des clients avec les marques.

Le Groupe va également aider les banques et institutions financières à passer aux paiements numériques, en leur permettant de fournir leur propre *Wallet*, intégré dans les Services de Banque en Ligne et enrichi de nouveaux services à valeur ajoutée autour des paiements qui n'étaient pas possibles par carte ; et aussi à générer des transactions grâce à l'intégration dans des *Wallets* tiers populaires, tels que ceux fournis par les équipementiers, grâce à l'offre *Token Service Provider*, construite en 2015. Dans le cadre des réglementations PSD2 et sur les commissions multilatérales d'interchange en Europe, le Groupe continuera à développer les paiements basés sur le compte bancaire, et commercialisera une nouvelle gamme de services destinée à faciliter la conformité des banques à la nouvelle directive PSD2. Ces services permettront également aux banques et aux commerçants clients de développer de nouveaux services de paiement et d'intégration de compte comme l'autorise la réglementation, et permettront la capture de nouveaux volumes de transactions. Le Groupe aidera également les nouvelles institutions financières et acteurs du secteur des paiements qui porteront directement leurs services sur les paiements numériques.

Enfin, le Groupe continuera de développer de nouveaux services et modèles économiques autour des objets connectés et de l'Internet des Objets, avec une approche graduelle Connexion/Gestion/Transformation, qui a déjà fait ses preuves avec les clients, afin de monétiser la valeur de la collecte de données. Pour tirer parti de ses positions dans les transports publics et créer de nouveaux services *Digital Journey*, le Groupe proposera des solutions telles qu'*Open Payment*, qui transformeront radicalement la manière de voyager des passagers.

A ces fins, le Groupe tirera parti de son expertise dans le mobile, le contexte et les données, de celle de sa maison mère Atos ainsi que de celle de ses partenaires stratégiques comme Xerox.

6.4.2 Saisir des opportunités de développement de la gamme des services offerts aux clients existants

Le Groupe a commencé et a l'intention de continuer à tirer profit des opportunités de développement de la gamme des services que lui procure son positionnement global à travers la chaîne de valeur des services de paiement pour élargir et renforcer les relations existantes avec ses clients, auxquels il pourrait ne fournir actuellement qu'une partie limitée de sa large gamme de services, en cherchant à leur offrir la gamme entière de ses solutions technologiques complètes, de manière transversale entre les Lignes de Services. Cette stratégie a déjà donné ses premiers résultats, avec le lancement des services ACS en Asie. Le Groupe va continuer à augmenter les ventes croisées ou regroupées de ses offres aux commerçants : solutions de ciblage et de marketing, commerce omni-canal, Cloud ECR, acceptation et acquisition des paiements, solutions pour la comptabilité. En outre, dans la lignée de sa stratégie d'expansion de sa présence internationale, le Groupe cherche à offrir à ses clients actuels, en particulier à ses clients commerçants les plus importants ayant des opérations multinationales, des services dans d'autres zones géographiques où ils sont actifs, que le Groupe soit présent ou non dans ces régions actuellement. Grâce à sa structure organisationnelle verticale centralisée au niveau mondial, le Groupe a pour objectif de fournir progressivement la gamme complète des services qu'il offre au travers de l'ensemble de ses Lignes de Services dans chacune des zones géographiques où il est actuellement présent. Le Groupe entend aussi tirer profit de sa relation avec le groupe Atos et de son soutien pour saisir des opportunités de ventes croisées auprès du large portefeuille de clients du groupe Atos.

6.4.3 Étendre la présence internationale

Un élément clé de la stratégie du Groupe est la consolidation et le développement de sa présence internationale, à la fois sur les marchés européens où il a historiquement été actif et au-delà, avec une attention particulière aux marchés émergents. Le Groupe cherchera progressivement à élargir la gamme complète de ses offres de produits à l'ensemble des pays dans lesquels il opère. En Europe, le Groupe a pour objectif à la fois de consolider ses positions au sein de divers secteurs de services de paiement où il bénéficie d'une présence de premier plan, mais aussi d'étendre la gamme des services et produits qu'il offre au sein de ces pays en tirant profit de sa capacité à offrir des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue des paiements.

A terme, le Groupe souhaite offrir l'intégralité de sa gamme de produits dans chacun des pays où il est actuellement présent. Le Groupe entend aussi étendre ses activités dans des régions clés d'Europe où il a actuellement une présence limitée mais où il anticipe un potentiel de croissance significatif, notamment en Scandinavie, au Royaume-Uni, en Espagne, en Europe centrale et en Europe de l'Est. En même temps, il cherche à conserver son avantage compétitif distinctif par rapport à ses concurrents globaux, particulièrement en Europe. Cet avantage compétitif provient de la capacité du Groupe à accéder et tirer profit localement d'infrastructures technologiques sécurisées et conformes, de sa connaissance du terrain local dans les pays où il est actif et d'un large éventail de produits et services qu'il offre sur l'ensemble de la chaîne de valeur des services de paiement. Ces services permettent de multiples opportunités de ventes croisées et de partage d'expertise de manière transversale entre les lignes de produits et les zones géographiques. Par exemple, le Groupe a lancé son activité d'acquisition commerciale en Slovaquie et, plus récemment, son alliance stratégique avec Komercni banka (KB SmartPay) lui a permis de se lancer dans des activités de services aux commerçants en République tchèque. L'acquisition de Paysquare renforce la position du Groupe sur le marché néerlandais, augmente sa présence en Allemagne, dans le secteur des services aux commerçants, et lui offre des opportunités d'expansion en Pologne.

L'expansion de la présence du Groupe au-delà des 22 pays où il est actuellement présent est également fondamentale à sa stratégie de croissance. A cette fin le Groupe étend actuellement sa présence, en partie en exploitant la présence internationale importante d'Atos, présent dans plus de 72 pays, notamment en Amérique du Nord grâce à l'ancienne activité ITO de Xerox désormais intégrée dans le groupe Atos, et cherchera à tirer pleinement profit de cette présence indirecte à l'avenir.

6.4.4 Tirer profit de la franchise et de la marque pour attirer de nouveaux clients et optimiser les économies d'échelle

Dans le cadre de sa stratégie visant à attirer de nouveaux clients et optimiser les économies d'échelle, le Groupe compte continuer à développer ses réseaux de vente et de distribution pour promouvoir l'expansion de son portefeuille de clients. En outre, à mesure que les changements de réglementation modifient les mécanismes de l'industrie européenne des services de paiement, les établissements financiers, contraints à réévaluer leurs structures de coût, devraient de plus en plus opter pour l'externalisation des fonctions essentielles à des prestataires de services de paiement tiers. En raison de sa taille, sa position parmi les leaders sur les marchés européens, la gamme complète de services qu'il offre sur l'ensemble de la chaîne de valeur étendue, le Groupe est idéalement placé pour

étendre sa clientèle bancaire de base en tirant profit de l'accélération de la tendance d'externalisation.

Par ailleurs, le Groupe s'attend à être bien placé pour attirer plus d'activité de la part des banques cherchant à accroître leurs revenus en fournissant des services à valeur ajoutée à leurs clients. Le Groupe compte en outre tirer profit de sa taille et de sa présence de premier plan sur le marché existant pour renforcer davantage sa compétitivité au sein du marché des paiements. Cette dynamique est et continuera d'être soutenue par un plan de renforcement de la notoriété de la marque, *via* une plus grande visibilité dans les médias, entraînée par une stratégie forte de relations publiques, des campagnes de positionnement de la marque sur les médias numériques et les réseaux sociaux, des ateliers d'innovation et de co-création avec les clients et prospects.

6.4.5 Poursuivre des acquisitions stratégiques

Le Groupe considère que le marché européen des services de paiement est arrivé à un point d'inflexion où la consolidation s'impose. En tant qu'acteur de premier plan sur le marché des services de paiement avec de solides antécédents en matière de création de valeur obtenus grâce à sa stratégie d'acquisition, comme en témoigne l'acquisition de Banksys en Belgique et la création de valeur attendue à la suite de l'acquisition d'Equens, le Groupe est prêt à tirer profit de telles opportunités de consolidation à l'échelle européenne, tout en restant attentif à la croissance interne à travers la conservation de sa position parmi les leaders en matière d'innovation.

En particulier, le Groupe entend consolider les activités de traitement des transactions en Europe pour apporter des économies d'échelle à toutes les parties, et étendre sa portée en entrant dans de nouvelles zones géographiques, soit par le biais d'acquisitions ou d'alliances. Dans le cadre de sa stratégie d'acquisitions, le Groupe étudie les entreprises et les technologies qui ont le potentiel d'améliorer, compléter ou développer ses offres de produits, renforcer ses propositions de valeur aux clients et augmenter ses économies d'échelle. Pour créer de la valeur, le Groupe a l'intention de cibler les entreprises qui peuvent être intégrées efficacement dans son réseau global de ventes actuel, dans ses infrastructures technologiques et dans son modèle opérationnel de livraison, tout en maintenant une discipline financière stricte.

L'intégration d'Equens au sein du Groupe Worldline, débutée en octobre 2016, prouve une fois de plus l'engagement du Groupe en faveur de cette stratégie, offrant également une position beaucoup plus importante dans le secteur des paiements non-cartes au nouveau groupe.

6.5 Description des activités du Groupe [GRI 102-2]

La stratégie commerciale du Groupe Worldline repose sur l'organisation de son activité autour de trois Lignes de Services présentant chacune leur propre gamme de services et solutions et d'importantes opportunités de croissance :

- La Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » offre, principalement aux commerçants, de tirer parti de l'engagement consommateur grâce à son large portefeuille de solutions de paiement électronique et de services à haute valeur ajoutée et ce quel que soit le canal utilisé ;
- La Ligne de Services « Services Financiers » (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») s'adresse aux banques et autres institutions financières. Sa mission est de leur fournir l'ensemble des services de paiement dans un contexte réglementaire complexe et en constante évolution. Ces services bénéficient de la capacité du Groupe à traiter des opérations à grande échelle et à innover constamment pour mettre en œuvre des modèles alternatifs de prix tout en prenant en compte les nouveaux moyens de paiement et services à valeurs ajoutés ;
- La Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » dépasse le cadre traditionnel des opérations de paiement. Elle aide les entreprises et entités gouvernementales à développer de nouveaux services électroniques dématérialisés et à faire évoluer leurs modèles économiques en bénéficiant des avancées digitales autour de la mobilité et de l'analyse des données, et des solutions développées dans le cadre de son activité de paiement.

Le Groupe conduit ses activités au moyen d'une stratégie mondiale d'organisation de l'exécution de ses contrats de manière à tirer le maximum d'effets d'échelle, s'appuyant sur une combinaison de processus et d'outils standardisés, de partage de bonnes pratiques et d'un usage efficace de ressources globales, afin d'offrir des services de haute qualité à un prix compétitif.

6.5.1 Services Commerçants & Terminaux

La Ligne de Services « Services Commerçants » offre aux commerçants et distributeurs une opportunité unique d'accompagner leurs clients à chaque étape de la relation commerciale. Le Groupe aide les commerçants avant la vente, avec de l'acquisition de clientèle ciblée, pendant la vente, en proposant un éventail de services sur toute la chaîne de valeur des paiements électroniques (de l'acquisition à l'acceptation multicanal) et après la vente, avec des programmes de fidélité ciblés et l'analyse de données créées lors des interactions avec les consommateurs. Les solutions de paiement et les services à valeur ajoutée du Groupe permettent aux consommateurs une transition fluide entre les points de vente physiques et virtuels des commerçants.

En 2016, la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » a activement poursuivi son développement et son expansion géographique, en exploitant l'acquisition de Paysquare aux Pays-Bas et de KB SmartPay en République tchèque. Les activités de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » ont généré un chiffre d'affaires de 439,6 millions d'euros en 2016, la marge d'EBO s'élevant à 22,6%.

En raison de la croissance organique et des deux acquisitions mentionnées ci-dessus, le Groupe sert désormais plus de 200 000 commerçants, des petits commerçants aux grandes multinationales, auxquels il fournit plus de 300 000 points de vente et près de 58 000 sites e-commerce. En Europe, le Groupe a traité plus de 1,9 milliard de transactions par carte en 2016. Dans le domaine du paiement sur Internet, le Groupe a traité et/ou collecté plus de 550 millions de transactions en 2016 *via* une large gamme de plus de 50 moyens de paiement en ligne.

En Inde, le Groupe a été en mesure de tirer parti de la démonétisation initiée par le gouvernement indien le 8 novembre, doublant ainsi son volume de transactions et enregistrant une hausse de plus de 40% de sa base de terminaux de paiement installée depuis l'annonce de cette mesure.

Afin de répondre aux besoins de chaque activité et de proposer aux commerçants des solutions leur permettant de faire évoluer et développer leur activité, le Groupe a regroupé ses quatre divisions commerciales au sein de la Ligne de Services « Services Commerçants » dans quatre domaines d'activité mondiaux :

- Acquisition commerçants ;
- Acceptation ;
- Terminaux ;
- Services commerçants numériques.

A compter du 1er janvier 2017 :

- Les activités de paiement (acquisition commerçants, acceptation et terminaux) ont été réunies sous le nom de Services de paiement aux commerçants (Merchant Payment Services);
- Les activités Service en Ligne, Carte Privative et Cartes de Fidélité ont été regroupées sous Services digitaux aux commerçants (Merchant Digital Services).

En complément à ceux cités ci-dessous, les principaux clients du Groupe pour cette Ligne de Services sont, entre autres : Tesco, Sainsbury's, SNCF, BP, Indian Oil Corporation, Bharat Petroleum, Hero Cycle, Hindustan Unilever.

6.5.1.1 Acquisition commerçants (*commercial acquiring*)

Le Groupe espère que les Services de paiement aux commerçants demeureront son premier moteur de croissance, avec un taux de croissance organique compris entre 5 et 9%, soutenue par la hausse du nombre d'acquisitions commerçants et d'acceptations de paiements électroniques en ligne, l'expansion dans les zones géographiques à croissance rapide, comme l'Allemagne et l'Europe centrale et orientale suite aux récentes acquisitions de Paysquare et de KB SmartPay, ainsi que par l'accélération des ventes des solutions multi-commerces éprouvées, par exemple le porte-monnaie des commerçants, le portefeuille numérique et l'analyse des données des commerçants.

Le Groupe exerce principalement ses activités d'acquisition commerçants (*commercial acquiring*) dans les pays suivants : Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, République tchèque et Slovaquie.

Le Groupe est un établissement de paiement agréé en Belgique, pays dans lequel il constitue le principal acquéreur commerçant, avec plus de 1,9 milliard de transactions d'acquisition traitées en 2016.

Pour pouvoir accepter des paiements avec une carte d'un réseau international, tel que Visa, Mastercard ou d'un réseau domestique, tel Bancontact/Mister Cash, un commerçant doit signer un contrat avec un acquéreur (une banque ou un établissement de paiement), membre du réseau concerné. L'acquisition consiste à établir des contrats avec les commerçants concernant l'acceptation de paiements par carte. Le rôle principal de l'acquéreur consiste à transférer les fonds reçus dans le cadre d'une transaction par carte de la banque émettrice du porteur de carte au compte bancaire du commerçant. En raison de l'obligation de rembourser la banque émettrice d'un paiement litigieux, l'acquéreur doit s'assurer de la solvabilité et de l'intégrité des commerçants auxquels il fournit des services. Une société souhaitant devenir acquéreur, doit obtenir une licence d'Etablissement de Paiement. Voir la Section 6.9 « Réglementation » du présent Document de Référence.

Avec sa capacité à offrir des solutions de bout en bout, le Groupe fournit aux commerçants un guichet unique pour ses services d'acquisition commerçants. Le Groupe assure la qualité, la fiabilité et la disponibilité de ses services de paiement permettant aux commerçants de se concentrer sur leurs métiers. Dans tous les pays mentionnés ci-dessus, le Groupe offre aux commerçants une relation contractuelle couvrant tous les principaux schémas de paiement (Visa, MasterCard, Diners, UnionPay, JCB) ; en Belgique, le Groupe propose également le système national de carte de débit (Bancontact/Mister Cash) à sa base de commerçants.

Le Groupe possède un ensemble attractif de solutions, *back* et *front-office* pour fournir des services de paiement de pointe, fluides et multicanal. La plateforme d'acquisition du Groupe s'articule autour de plusieurs modules qui prennent en charge tous les types de paiements (EMV (Groupement Europay MasterCard Visa), sans contact, commande passée par téléphone, 3-D Secure, paiements récurrents, paiement autonome, etc.) sur plusieurs canaux (point de vente, e-commerce, commerce mobile) et à partir de solutions d'acceptation différentes. La solution du Groupe inclut l'envoi de rapports consolidés aux commerçants et permet les paiements en devises. La solution du Groupe comporte aussi un système de lutte contre la fraude permettant aux commerçants et aux porteurs de réduire le nombre de transactions frauduleuses.

En plus de permettre aux commerçants de se connecter aux réseaux carte, le Groupe les épaule à chaque étape de leur relation avec les clients, permettant d'accroître significativement le nombre de transactions de paiement qu'ils génèrent. Les services clés que le Groupe fournit aux commerçants couvrent tous les aspects du paiement électronique (acquisitions commerçants, terminaux de paiement électroniques, traitement des paiements, campagnes marketing en point de vente, etc.).

Le Groupe offre plusieurs services à valeur ajoutée : détection de la fraude, enquêtes de satisfaction sur terminal de paiement, services de fidélité et solutions de bout-en-bout pour l'implémentation de programmes de fidélité spécifiques.

Fort de sa solide position historique en Belgique en tant que principal acquéreur commerçant, Worldline a réussi à développer (par la croissance interne et *via* les acquisitions mentionnées ci-dessus) son activité d'acquisition de commerçants, de manière organique aux Pays-Bas, au Luxembourg et en Slovaquie au cours de l'année 2016 et *via* des acquisitions en Allemagne et en Pologne (Paysquare) et en République tchèque (KB SmartPay).

Les clients du Groupe couvrent tous les secteurs de marché, de la grande distribution, comme Carrefour, à un grand groupe pétrolier et gazier aux petits commerces comme les restaurants, en passant par le secteur du voyage comme Hilton et Carlson Wagonlit.

6.5.1.2 Services relatifs aux terminaux

La division Terminaux du Groupe propose deux gammes de produits principales : terminaux de paiement et modules de sécurité ; et vente, location et maintenance de terminaux de paiement.

Terminaux de paiement

Worldline propose un éventail de terminaux de paiement solides, versatiles et faciles à utiliser, adaptés aux différents segments de marché. Le Groupe propose ses terminaux à la vente ou à la location et fournit services d'installation et de support. Le Groupe commercialise ses terminaux au Benelux et dans les pays nordiques, en Allemagne, en Suisse, en France, en République tchèque, en Slovaquie, en Autriche, en Russie et en Espagne. Worldline a expédié plus de 200 000 terminaux de paiement en 2016.

Tous les terminaux Worldline utilisent le même système embarqué sur une seule puce (*system-on-a-chip*). Les applications dédiées développées sur un type de terminal peuvent donc être facilement portées sur un autre terminal, maximisant le retour sur investissement des développements. Conçues à partir de logiciels gratuits, elles permettent aux partenaires et clients de développer leurs propres applications. Des services complémentaires, tels que la promotion en magasin, des sondages et de la publicité affichés sur l'écran des terminaux sont également disponibles. Les mises à jour des logiciels et des clés de sécurité sont téléchargées quand nécessaire, minimisant le nombre d'interventions sur site.

Les tests en laboratoire et la certification ISO 9001:2000 permettent une fabrication de qualité des terminaux, reconnus pour leur longévité.

Le Groupe renouvelle régulièrement sa ligne de produits de terminaux, en se concentrant prioritairement sur leur design, la sécurité et leur fiabilité. La ligne de produits inclut :

- Les YOMANI, terminaux de comptoirs, conçus pour assurer des transactions rapides dans tous types d'environnement. Elle comprend également les nouveaux terminaux YOMANI Touch, qui intègrent un grand écran tactile en couleur et un lecteur sans contact ;
- Les YOXIMO, terminaux mobiles 2G et 3G ;
- La gamme de terminaux dédiés aux automates et distributeurs automatiques XENTEO ECO, XENOA ECO, YONEO and XENTIM, qui sont résistants au vandalisme et au mauvais temps, a été complétée par le nouveau terminal VALINA, qui fonctionne sur Android, est doté d'un grand écran tactile pour une nouvelle expérience client et prend en charge des services complémentaires comme les réductions et la fidélisation mobile ; et
- Les YOMOVA, terminaux compacts tout-en-un, pour lesquels existent une version portable et une version comptoir. Le Yomova est dédié principalement aux restaurants et aux boutiques.

Le Groupe propose aussi la solution XENTURION de gestion à distance de parc de terminaux qui permet la mise à jour et la gestion d'une flotte de terminaux.

Le Groupe propose aussi des lecteurs mPOS fonctionnant avec des smartphones et tablettes pour être utilisés comme terminaux de paiement mobile. Cette solution étant bien moins coûteuse qu'un terminal de paiement, est particulièrement adaptée aux micro-commerces, start-up ou toutes petites entreprises. Le Groupe propose aussi des applications de caisses enregistreuses dans le Cloud pour tablettes, et connectées à un mPOS ou à un terminal de paiement.

Certains des clients directs les plus imposants utilisant les terminaux de paiement de Worldline sont de grands commerçants comme Casino et Darty en France, Carrefour, Colruyt, Delhaize et Fnac en Belgique, Citti, Adler, OBI, Aldi Süd en Allemagne, Albert Hein, Hema et H&M aux Pays-Bas, ainsi que plusieurs distributeurs de pétrole, gaz et électricité en Belgique.

Modules de sécurité - *Hardware Security Modules* (HSM)

Worldline conçoit et développe des boîtiers cryptographiques (*Hardware Security Modules*) pour les traitements où une cryptographie matérielle est nécessaire. ADYTON est le matériel le plus récent produit par le Groupe. ADYTON incorpore des accélérateurs cryptographiques pour une sécurité et une vitesse optimales. Leur usage sert à la génération de PIN, la fabrication de cartes, le traitement des transactions de paiement, la signature électronique et la protection des données.

6.5.1.3 Acceptation des paiements multicanal

L'activité Services d'acceptation du Groupe couvre tous les besoins des commerçants leur permettant d'accepter les paiements sur leur point de vente. Cela inclut les paiements en ligne et les paiements sur mobile grâce à Worldline Sips, son service d'acceptation des paiements multicanal, des services d'acceptation centralisés permettant de concentrer tous les paiements effectués sur l'ensemble des points de vente d'un commerçant, quel que soit le canal utilisé.

Worldline Sips – Services cross-canaux d'acceptation des paiements

Worldline Sips est l'un des leaders européens des passerelles de paiement multicanal. Sips permet aux commerçants d'accepter des moyens de paiement sur leurs sites en ligne et de gérer la transaction tout au long de son cycle de vie.

Plateforme de paiement multicanal, conforme aux standards de sécurité PCI pour la protection des données cartes des porteurs, Sips intègre plus de 50 moyens de paiement dont les cartes de débit et de crédit, le virement, le prélèvement, les portefeuilles électroniques et les cartes privatives. L'offre peut s'interconnecter à différentes plateformes (Web, mobile, tablettes, serveurs vocaux interactifs...). Sips intègre de nombreuses fonctionnalités comme le paiement 1-clic, les paiements récurrents, la détection de la fraude, l'authentification du client et le DCC (*Dynamic Currency Conversion*).

Des banques (comme la Société Générale ou BNP Paribas) commercialisent le service Sips en marque blanche. Le Groupe vend aussi le service directement aux commerçants sous la marque Sips. En 2016, le Groupe a introduit l'offre au Benelux, au Royaume-Uni et en Allemagne avec succès et continuera de porter son attention sur l'internationalisation de l'offre au travers les acquisitions réalisées au cours de l'année 2016.

Quelques exemples de grands clients à qui le Groupe fournit des services Sips de paiement en ligne ou sur mobile : SNCF, Cdiscount, McDonald's, HMRC, Cineworld, plusieurs transporteurs ferroviaires britanniques.

Acceptation centralisée

Le Groupe fournit aussi aux commerçants, des services d'acceptation multicanal de concentration de tous leurs paiements (de proximité ou à distance) sur une plateforme unique. Outre la standardisation des solutions sur le point de vente et des réductions des fournisseurs consenties aux commerçants, la concentration des paiements permet de nouveaux usages tels que le *web-to-store*, le *store-to-web* et le *web-in-store*, une plus grande efficacité dans la gestion de la fraude, un pilotage de toute l'activité de paiement au niveau global et le choix dynamique de l'acquéreur ou du schéma de paiement afin d'obtenir de meilleures conditions financières de la part des acquéreurs. L'acceptation centralisée constitue une étape majeure permettant aux commerçants d'adopter les transactions multicanal.

En ce qui concerne cette activité, les principaux clients du Groupe incluent Casino et Darty.

Agrégateur de commerçants

Le Groupe propose des services d'agrégation de commerçants en Inde en s'appuyant sur ses relations avec les banques au sein desquelles les agrégateurs de commerçants sont considérés comme un super commerçant et les commerçants opérant sur Internet comme des sous-commerçants. Le Groupe développe son offre en se fondant sur deux modèles différents :

- L'agrégation classique, où Worldline se charge de l'intégralité de l'agrégation, de l'approvisionnement des commerçants à la couverture des risques, au règlement et au paiement ;
- L'agrégation hybride, où Worldline approvisionne les commerçants et se charge de couvrir les risques, et les banques partenaires règlent les paiements aux commerçants ; il s'agit là de la principale différence entre Worldline et ses concurrents.

En tant qu'agrégateur de commerçants, le Groupe est un super commerçant au travers duquel chaque commerçant opérant sur Internet (sous-commerçant) peut traiter ses transactions de paiement. En tant que super commerçant, le Groupe permet aux sous-commerçants d'accepter les cartes de crédit et de débit, diverses cartes de paiement et les virements bancaires sans devoir établir de compte bancaire commerçant directement avec la banque. Le Groupe fournit les moyens permettant de faciliter les paiements des clients par carte de crédit, carte prépayée et virement bancaire. Le sous-commerçant est payé par le Groupe selon les délais de paiement convenus. Le Groupe fournit la page de paiement hébergée et couvre le risque, puis transmet le risque ou l'engagement aux sous-commerçants.

6.5.1.4 Services en ligne

La division Services en ligne du Groupe couvre l'intégralité du cycle de vie du commerce numérique pour les commerçants, des boutiques en ligne et des solutions multicanal avec l'offre *Digital Retail* à l'acceptation des paiements sur place ou en ligne (paiements électroniques en ligne et paiements sur mobiles).

Digital Retail

Les offres *Digital Retail* se composent des types d'offres suivantes :

***Web shopping* (boutiques en ligne)**

Le Groupe accompagne les commerçants dans la création, l'implémentation, le traitement et l'optimisation de la distribution digitale grâce à ses solutions omni-commerce utilisées par les grands distributeurs. Elles permettent des interactions simples et personnalisées au moment et *via* le canal choisi par le consommateur.

Le Groupe gère des centaines de boutiques web pour le compte de ses clients commerçants, incluant de grands distributeurs français. En 2016, le Groupe traitait jusqu'à 2,7 millions de commandes par mois.

Worldline propose ses solutions omni-commerce principalement en France, en Espagne, au Royaume-Uni et en Belgique. Les solutions omni-commerce du Groupe incluent aussi le revenu généré par son propre site e-Commerce, redspottedhanky.com, avec lequel le Groupe reçoit des commissions sur les ventes de tickets de train et d'autres achats relatifs aux voyages.

Merchant Wallet

Le *Merchant Wallet* est un container sécurisé d'identités simplifiant grandement les paiements et tous types de services nécessitant une identification (telle la fidélité, l'enregistrement, le *couponing*, etc.)

Le Groupe aide les commerçants à accroître leur taux de conversion, à réduire la fraude et à renforcer l'engagement des consommateurs. Il simplifie les transactions avec des paiements en un minimum de clics et améliore l'expérience d'achat sans compromission sur la sécurité. Le *Merchant Wallet* est géré sur une plateforme centralisée et multicanal (internet, smartphones). Il apporte aux utilisateurs une expérience enrichie, personnalisée et fluide.

Le *Merchant Wallet* du Groupe inclut trois principaux éléments de différenciation : HCE (*Host Card Emulation*) pour la gestion des paiements de proximité et à distance *via* un container unique de numéros de carte approvisionnable en ligne ; une authentification contextuelle et modulable, améliorant l'expérience d'achat, calculée sur des risques de fraude et requérant une authentification forte (à plusieurs facteurs) si nécessaire ; des améliorations sécuritaires avec une cryptographie logicielle et des applications résistantes aux tentatives d'intrusion.

Le service *Merchant Wallet* est par exemple utilisé par Accor, Mc Donald's France et une grande société pétrolière.

Digital Signage

Les solutions *Digital Signage* du Groupe pilotées par les données permettent aux sociétés (comme les grands distributeurs, les hôtels, les agences bancaires) de proposer des communications cross-canales ciblées en magasin et d'améliorer l'engagement de leurs clients. Le Groupe travaille étroitement avec des partenaires pour développer ces services. Par exemple, Worldline a conclu un partenariat avec Metro pour aider les responsables de département à gérer et centraliser la communication avec leurs clients, par des publications en temps-réel ou planifiées, et la gestion des prix et promotions donnant plus d'autonomie aux clients finaux en magasins.

Connected Store

En complément des services *Digital Signage* fournissant du contenu et de l'information dynamique, le Groupe propose aussi la solution *Connected Store* pour transformer les bornes interactives en un nouveau canal de vente : le *Connected Store* interagit avec les consommateurs et son environnement pour augmenter les ventes et renforcer l'engagement client au travers d'une expérience personnalisée et enrichie. C'est une solution modulaire et ouverte qui peut facilement intégrer un écosystème digital préexistant. La combinaison des *Connected Store* et des services en ligne (comme les boutiques web) permettent un parcours client fluide pour le consommateur où qu'il soit (à la maison, dans la rue, en magasin). Le Groupe fournit le *Connected Store* à des distributeurs tels que Sephora.

Digital Platform

Evolutive, la plateforme digitale est une solution temps réel et sécurisée permettant d'alimenter les applications de commerce, de paiement et marketing. Elle permet aux commerçants une approche digitale progressive et peu onéreuse en connectant simplement de nouvelles applications aux actifs existants. Elle orchestre les applications métiers en un référentiel unique afin d'améliorer et de développer l'expérience utilisateur.

Digital Platform est une plateforme à disponibilité élevée connectant tous les services existants, dotée de capacités d'hétérogénéisation du système d'information existant en temps réel. Cela permet une expérience client unifiée. *Via* la gestion des API, *Digital Platform* de Worldline est hautement personnalisable, tout en n'ayant que de légères répercussions sur les ressources informatiques existantes. Elle permet d'accélérer le rythme du commerce numérique, en permettant à nos clients d'adopter une nouvelle expérience numérique plus rapidement tout en optimisant leurs investissements informatiques.

6.5.1.5 Cartes privatives & programmes de fidélisation

Carte privative

Le Groupe propose aux distributeurs et aux fournisseurs de service des solutions de bout-en-bout qui leur permettent d'externaliser un ou plusieurs composants de leurs systèmes de gestion de cartes privatives, incluant des paiements en circuit fermé au sein d'un réseau limité de points de ventes. Le Groupe propose des services de traitement des transactions, d'émission et de remplacement de cartes, de validation de la carte et de son solde en temps réel, de génération de factures électronique et de gestion de leur paiement, mais aussi des services de gestion de crédit et de centres d'appels. Le Groupe fournit ses services de cartes privatives principalement dans le secteur pétrolier, de la santé, du loisir, au Royaume-Uni en Espagne et dans le secteur pétrolier en Inde. ENI, Repsol, Fuelgenie, Cineworld et Premier Inn, comptent parmi les clients du Groupe.

Programmes de fidélisation BI (*Business Intelligence*) & *Big Data*

Le Groupe propose des solutions sur-mesure de gestion de programmes de fidélité, d'outils de promotion des ventes et de bornes interactives innovantes pour améliorer la relation des commerçants avec leurs clients avant, pendant et après le processus de vente. Ces services aident les commerçants à mieux comprendre les besoins de leurs clients. Améliorant de manière notable le ciblage de leurs offres tout en augmentant les fréquences d'interaction avec les clients, ces solutions permettent aux commerçants d'accroître les opportunités de ventes et d'améliorer les retours sur investissement des campagnes marketing.

Programmes de fidélité

Le Groupe gère depuis plus de 20 ans des programmes de fidélité pour le compte de grands commerçants principalement en France, au Benelux, en Allemagne et en Espagne. Assurant aussi bien l'implémentation que la gestion des programmes au jour le jour, le Groupe propose un ensemble de services incluant :

- La mise en place et le suivi de bases de données client depuis l'inscription du client jusqu'au suivi de ses réactions aux campagnes de fidélité ;
- Un moteur de gestion de règles pour une mise en place simple et facile des campagnes de points de fidélité et des coupons ;
- Une analyse et une interprétation des données client pour mieux comprendre les comportements et attentes des consommateurs et mieux adapter les programmes marketing ; et
- Un support marketing pour aider à la définition des programmes de fidélité et des offres client.

Ces services sont principalement proposés aux grands distributeurs, transporteurs, sociétés de divertissement et compagnies pétrolières en France et en Espagne.

BI (*Business Intelligence*) & *Big Data*

A partir de ses compétences techniques (analyses *adhoc*, optimisation de données, reporting, intégration, hébergement de solution de *Business Intelligence*), de ses compétences statistiques (segmentation client, analyses des styles de vie, analyses prédictives, détection de la fraude) et de ses compétences marketing (définition de profils qualifiés, ciblage et recrutement de nouveaux consommateurs avec du conseil marketing), Worldline propose différentes offres :

- *BI On Demand (business intelligence à la demande)* : mise en place et hébergement de bases de données clients pour la réalisation d'études marketing *adhoc* ;
- *Services marketing clients interactifs et de promotion des ventes* : solution temps réel omni-canal d'offres promotionnelles, personnalisées et géolocalisées, basée sur l'analyse de *Big Data*. Avec l'analyse des achats et des données collectées lors du parcours de leurs clients, les commerçants peuvent développer des offres ciblées plus efficaces et proposer des coupons et des messages promotionnels beaucoup plus contextualisés pour augmenter la fidélité des clients ;
- *Connected Data* : création de nouveaux services en transformant les données *machine-to-machine* en informations valorisables.

De grands distributeurs comme U, Feu Vert, Flunch et Roche utilisent les offres du Groupe. C'est aussi le cas d'un transporteur ferroviaire en Angleterre et en Ecosse.

Les bornes libre-service

Les bornes libre-service *Worldline's Digital self-service Kiosks* permettent aux hôtels, restaurateurs et transporteurs, d'accroître la satisfaction client en accélérant les processus de commande de repas ou d'enregistrement, et donc de réduire le temps d'attente des clients et abandons de queue, dues à la frustration de l'attente. Ces solutions permettent une meilleure utilisation des ressources et d'absorber les pics de charge sans personnel supplémentaire. Les *Digital self-services kiosks* permettent aussi d'accroître les revenus avec du *up-selling* et des revenus publicitaires. Environ 2 000 bornes sont en service pour ses clients et Worldline en a expédié ou mis à jour plus de 300 en 2016.

Le Groupe fournit des services de bornes *self-service* principalement au Royaume-Uni et étend son offre à d'autres marches clés, souvent en complément d'autres solutions. Le Groupe propose aux clients une solution de bout en bout, parfaitement intégrée avec leurs systèmes *back-office*, qu'ils peuvent personnaliser selon leurs besoins à partir d'éléments incluant, la borne elle-même et les traitements des données qui sont généralement hébergées sur des serveurs Worldline. Dans le domaine de la billetterie, la plupart des clients utilisent les bornes pour la vente et la remise de billets aux consommateurs. Selon les besoins, le Groupe peut aussi offrir d'autres services, comme l'analyse des données clients à des fins d'offres ciblées. Worldline conçoit et fabrique les bornes dans son usine anglaise sur base de composants internes ou fournis par des partenaires ou des tiers.

Parmi les clients du Groupe :

- ***Clients ferroviaires :*** Le Groupe vend ses solutions à plus d'une douzaine de transporteurs au Royaume-Uni, en fournissant des bornes qui permettent l'achat, le paiement de billets et la remise de billets prépayés ;
- ***Hôtellerie :*** Le Groupe fournit des bornes pour l'enregistrement, la réservation et le paiement à de nombreux hôtels au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis ;
- ***Chaînes de cinéma :*** Le Groupe fournit des bornes pour la commande et l'achat de tickets de cinéma ou la remise de tickets prépayés au Royaume-Uni.

6.5.2 Services Financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement »)

En 2016, les activités de la Ligne de Services « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement » de Worldline et Equens ont été fusionnées avec succès [1]. La fusion a entraîné la création d'equensWorldline SE, détenue à 63,6% par Worldline et à 36,4% par les anciens actionnaires d'Equens. La société vise à devenir le principal prestataire de services de paiement le plus innovant dédié aux institutions financières européennes.

equensWorldline propose des produits, des services et des solutions permettant aux institutions financières d'externaliser l'intégralité ou une partie des processus métier relatifs :

(i) A l'émission de cartes de paiement ;

(ii) Au traitement acquéreurs des transactions de paiement électronique ;

(iii) Au traitement des paiements électroniques sans carte ; et

(iv) A l'offre de services bancaires numériques. L'expertise en matière de technologie constitue un différenciateur clé sur nos marchés et les institutions financières se dirigent de plus en plus vers des solutions numériques innovantes. equensWorldline occupe une position unique pour tirer parti des connaissances du Groupe en matière d'informatique et fournir des produits, services et solutions de pointe et innovants de manière efficace, sécurisée et intégrée (par exemple, paiements instantanés, portefeuilles mobiles, gestion des risques et des fraudes, services bancaires numériques, solutions d'authentification forte).

equensWorldline est la plus grosse société de traitement des transactions en Europe. Plus de 250 institutions financières confient leurs services à equensWorldline. La société dispose d'environ 100 millions de cartes de paiement sous gestion et traite 7,5 milliards de transactions par carte et 10 milliards de transactions de paiement par an. La nouvelle société emploie plus de 3 000 spécialistes du paiement et jouit d'une présence incontestée en Europe, disposant de bureaux dans huit pays européens et occupant une position de leader sur les grands marchés géographiques, notamment en France, en Allemagne, au Benelux et en Italie. Les principales institutions financières telles que BNP Paribas, DZ Bank, ICBPI et ING figurent parmi les principaux clients d'equensWorldline.

Outre les activités d'equensWorldline en Europe, le Groupe est également présent dans d'autres régions du monde, notamment en Inde, en Asie-Pacifique et dans la péninsule ibérique. Le Groupe estime être le leader indépendant dans les services de traitement des paiements en Inde et propose des solutions de licence de logiciels aux banques dans la région Asie Pacifique, avec une forte présence en Chine, où trois des cinq principales banques ainsi que trois importantes sociétés de cartes de crédit utilisent les licences de logiciels de traitement du Groupe.

La Ligne de Services « Services Financiers » (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») a généré un chiffre d'affaires de 500,0 millions d'euros en 2016, avec un excédent brut opérationnel de 26,1%.

6.5.2.1 Solutions relatives aux cartes pour les émetteurs

Traitement et services d'émission de cartes

Le Groupe offre aux banques émettrices de cartes une gamme complète de solutions pour l'externalisation de tout ou partie du processus d'émission et de gestion des cartes de paiement et de crédit, des cartes prépayées, et des cartes commerciales, ainsi que du traitement des demandes d'autorisation et des transactions de compensation liées à ces cartes. Lorsqu'un porteur présente une carte pour un paiement ou pour un retrait auprès d'un distributeur automatique de billets, l'acquéreur transmet la demande d'autorisation *via* le réseau de paiement à la banque émettrice, qui fournit une autorisation et garantit le paiement du montant de la transaction. Tous ces traitements sont effectués sur les serveurs du Groupe hébergés dans ses centres de traitement et utilisent les plateformes de logiciels Worldline, au nom et pour le compte de la banque émettrice. Les systèmes de traitement puissants et industriels du Groupe sont conçus pour traiter avec sécurité, fiabilité et efficacité de larges volumes de transactions en des temps très courts et comprennent des interfaces permettant à la banque émettrice de contrôler le statut de ses autorisations et transactions. En complément du traitement technique des transactions, le Groupe offre aux banques émettrices des solutions pour externaliser chaque étape du cycle de vie d'une carte, notamment la demande, l'émission et la personnalisation de la carte, la production des relevés, le traitement des impayés, le règlement et le centre d'appels. En 2016, le Groupe a géré plus de 100 millions de cartes. Ses marchés les plus importants pour ces services sont l'Allemagne, la Belgique, la France, les Pays-Bas, la Finlande et l'Italie.

1 A l'exception des activités de traitement des transactions en Espagne, en Asie et en Amérique latine.

Services à valeur ajoutée pour les émetteurs de cartes

En complément de ses services d'émission et de traitement de cartes, le Groupe offre aux banques et institutions financières une large gamme de services à valeur ajoutée les aidant à réduire les risques, à s'adapter aux changements des préférences des consommateurs et générer des revenus supplémentaires. Les principaux services à valeur ajoutée comprennent les services suivants :

- ***Portefeuilles numériques :*** le Groupe propose des services de plateforme de portefeuilles numériques. Un portefeuille numérique est une application qui simplifie le processus de paiement, en particulier sur les appareils mobiles, en stockant les références des moyens de paiement tels que des cartes de paiement, comptes bancaires et autres données (fidélité, *couponing*, etc.), car il évite d'insérer sa carte chez le commerçant ou de saisir des informations relatives à sa carte sur un site Internet ou mobile. Cela rend aussi le processus de paiement plus sûr pour les consommateurs et les commerçants. Le *Cloud Wallet* permet également aux banques émettrices d'intégrer un flux de données de transactions plus riche que celui des transactions simples par cartes de paiement. Ils peuvent par exemple générer des recettes additionnelles grâce à de la publicité ciblée (telle que les cartes associées à une offre) et d'autres services de fidélisation qui utilisent ces données.

  Le Groupe propose une gamme complète de services permettant de prendre en charge les portefeuilles numériques, de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion des portefeuilles numériques au traitement des paiements. Ces services couvrent les trois types de portefeuilles numériques majeurs proposés aujourd'hui :

  - *Cloud Wallet*, tels que PayLib, BCMC Mobile et MasterPass, qui stockent des données de la carte d'un utilisateur sur les serveurs « dans le Cloud » et permettent à un client de payer des services sur place ou sur Internet simplement, en s'identifiant (par exemple avec son adresse e-mail ou son numéro de mobile) et s'authentifiant. Le *Cloud Wallet* est aussi disponible en point de vente *via* une application sur un appareil mobile ou en photographiant un code barre 2D (QR Code) affiché sur le reçu imprimé ou le terminal de paiement du point de vente. Une importante caractéristique des *Wallets* dans le Cloud est qu'ils permettent aux commerçants d'accepter des paiements à partir de leurs terminaux actuels, sans avoir à s'équiper de terminaux adaptés comme pour la technologie NFC,
  - L'OBeP – *Online Banking ePayment* tel qu'iDEAL ou MyBANK permet lors d'un d'achat à distance, sur Internet ou sur mobile, de rediriger le consommateur vers sa banque en ligne pour qu'il y valide un ordre de virement, voire un mandat de prélèvement. Pour cela le Groupe propose la brique « validation service ». Associé à un *Cloud Wallet*, l'OBeP permet à une banque de proposer un large échantillon de moyens de paiement (virement, prélèvement, carte, validation de mandats) à ses consommateurs,
  - Activation du numérique et paiements *Wallet* NFC, qui rendent accessibles les informations d'un utilisateur de cartes depuis l'appareil mobile lui-même et utilisent la technologie de communication sans-fil à courte portée (« NFC »), Bluetooth ou une autre technologie pour transmettre l'information d'autorisation depuis le mobile de l'utilisateur jusqu'au terminal de paiement électronique du point de vente. Selon la configuration et le montant de la transaction, les paiements utilisant les *Wallets* de paiement de proximité peuvent requérir l'entrée d'un code PIN ou la pose d'une empreinte digitale. Un nombre grandissant de téléphones mobiles et terminaux de points de vente incorporent la technologie NFC, et de nombreuses solutions de paiements mobiles avec portefeuille utilisant cette technologie sont en voie de développement ;

  Le Groupe dispose d'une grande expérience dans le secteur européen de solutions de portefeuille numérique. Le Groupe a conçu, gère et traite les transactions pour les solutions de *Wallets* Bancontact/Mister Cash en Belgique, basées sur le Cloud et propose des transferts entre particuliers (*Person to Person*) par carte de paiement et des paiements de proximité utilisant des appareils mobiles. Le Groupe a également aidé des banques telles que Société Générale et BNP Paribas à intégrer des services de paiement de personne à personne. Le Groupe travaille avec BNP Paribas, la Société Générale, le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et d'autres banques en France sur le développement et l'expansion du réseau PayLib, une solution de portefeuille basé dans le Cloud conçue à l'origine pour les achats sur Internet et explorant désormais les paiements de proximité NFC ;

- ***Services de gestion du risque de fraude :*** le Groupe propose des services de détection des fraudes en temps réel et post-transaction, complétés par d'autres services dédiés à l'intégralité de la chaîne de valeur de la gestion du risque de fraude. Ces services comprennent la création et la gestion de règles, le déploiement des règles relatives à la création d'alertes et, enfin, le traitement opérationnel des alertes. En ce qui concerne la détection des fraudes, ces services analysent la nature d'une transaction, le profil comportemental d'un client et d'autres données permettant d'identifier les transactions suspectes réalisées à l'aide d'un dispositif de paiement ;

- ***Services d'authentification :*** le Groupe offre des services d'authentification forte pour des accès à des services en ligne ou pour renforcer la sécurité des transactions Internet, comme par exemple avec l'architecture 3-D Secure, qui redirige le porteur de cartes vers le serveur d'authentification de sa banque émettrice. Parmi les outils d'authentification forte figure également l'OTP (*One Time Password*) émis par SMS. Cette étape supplémentaire rend plus difficiles les tentatives de paiement par une personne autre que le porteur de carte, réduisant ainsi le risque de fraude. Ce service est offert à 66 banques dans le monde entier. La solution *Trusted Authentication* est une solution d'authentification forte conçue par le département de Recherche et Développement du Groupe. Il s'agit d'une solution d'authentification forte, simple d'utilisation, répondant aux attentes des consommateurs (multi-appareil, multi et cross-canal, fonctionnant en mode connecté et déconnecté). Elle est actuellement utilisée par des banques françaises, belges et allemandes pour sécuriser l'accès à distance à des services ainsi que des paiements en ligne sur mobile et tablette. Fin 2016, plus de 5 millions d'appareils mobiles ont été enregistrés pour utiliser ce service, et le nombre d'authentifications fortes traitées pour nos clients a été multiplié par quatre en 2016 pour atteindre 2,2 millions d'authentifications en décembre 2016 ;

- ***Offres Liées aux Cartes (CLO) :*** le Groupe propose aux banques émettrices des traitements spécialisés qui proposent au porteur de carte des avantages immédiats comme les réductions *cash back* lorsqu'il achète les produits ou services proposés par certains commerçants.

Ces services *Cash Club* sont basés sur du *data mining* et l'expertise en matière de marketing grand public. Ils adressent des offres personnalisées au porteur de la carte en croisant l'historique de ses paiements avec les propositions promotionnelles fournies par les commerçants ;

- ***Modulateur de paiement :*** c'est un produit qui permet au titulaire de la carte de contrôler l'utilisation de la carte de paiement, d'obtenir des informations et de mettre en place des alertes sur son usage. Les titulaires de carte peuvent mettre en place les alertes *via* un téléphone mobile ou sur un portail Web. Les alertes sont envoyées sur le téléphone mobile du client *via* SMS, notification de l'application ou par e-mail. Le titulaire de la carte peut, par exemple, définir les limites de la carte, contrôler son utilisation dans un pays donné et dans certains points de vente ;
- ***Analyse des données :*** les services d'analytiques de données du Groupe aident les banques à analyser et à mieux comprendre leurs données de paiement. Ces services comprennent les profils des clients basés sur des groupes de comportement et des comparaisons avec des groupes pairs ainsi que des profils prédictifs de risques et la capacité à contrôler dynamiquement les limites et les restrictions d'utilisation ;
- ***« Self-Selected Pin » (SSP) :*** l'offre SSP permet au porteur de carte de choisir son code PIN. Cette offre peut s'adapter soit au *Card Management System* (CMS) de l'émetteur soit à celui de son personnalisateur de cartes. Ce service a été déployé en Allemagne et en Belgique.

Outre ceux mentionnés ci-dessus, les principaux clients de cette division comprennent notamment Rabobank, ABN AMRO, ING, OP, LCL, Caisse d'Épargne, groupe Banque Populaire, Commerzbank et Landesbank Berlin.

6.5.2.2 Solutions relatives aux cartes pour les acquéreurs

Services de traitement classiques pour les acquéreurs

Le système de traitement des acquisitions du Groupe couvre toute la chaîne de valeur depuis l'élaboration du contrat avec le commerçant jusqu'aux activités post-règlement. Il est optimisé pour des systèmes de cartes nationales et internationales sur n'importe quel dispositif de transaction (terminaux de point de vente, distributeurs automatiques de billets « DAB », paiements e/m-commerce).

Lorsqu'un porteur présente une carte pour un paiement, les données de la carte sont lues par un terminal ou un distributeur de billets, ou bien entrées sur la page « paiement » d'une boutique en ligne. De cette saisie, une demande de transaction est générée par la carte qui est authentifiée soit au point de vente soit en ligne par le système d'autorisation. Après l'authentification, une demande d'autorisation est envoyée à la banque émettrice de la carte. Les serveurs et les applications du Groupe permettent à une institution financière d'externaliser cette fonction. Le Groupe prend en charge pour le compte des acquéreurs l'authentification de la carte, la transmission et le traitement des demandes d'autorisation ainsi que le traitement des procédures de compensation et de règlement y afférentes. Les systèmes de paiement du Groupe acceptent les paiements effectués par le biais d'une large gamme de schémas nationaux et internationaux de paiement par carte, proposent des services pour une gamme complète d'appareils transactionnels, dont les terminaux de point de vente, les distributeurs de billets, et les paiements Internet et mobiles, et comprennent des interfaces permettant aux acquéreurs de surveiller le statut de leurs autorisations et transactions.

Services à valeur ajoutée pour les acquéreurs de la transaction par carte

Les services à valeur ajoutée tels que les outils libre-service pour les commerçants, la conversion dynamique des monnaies (*Dynamic Currency Conversion* - DCC) et les systèmes de prévention des fraudes aident les acquéreurs dans leurs activités quotidiennes. En outre, le Groupe offre des services permettant à l'acquéreur ainsi qu'au commerçant de réconcilier les transactions et de rapatrier les données financières dans leur système de comptabilité respectif. Le Groupe génère des rapports spéciaux permettant de suivre les transactions, notamment des services tels que la conversion dynamique de monnaies (*Dynamic Currency Conversion*), les surcharges appliquées, ou les services non financiers tels que les consultations de solde. Le Groupe offre également des services de traitement de chèques, notamment l'élaboration d'un *scoring* pour les commerçants à partir de sa solution « Chèque Service ».

Bénéficiant d'une infrastructure technologique centralisée et des connexions transfrontières entre ses filiales, le Groupe est en mesure de fournir des rapports centralisés aux acquéreurs d'ordres de paiement et aux commerçants opérant dans différents pays, en différentes devises.

BNP Paribas, Kalixa, Postfinance et ICBPI figurent parmi les clients de ces services.

6.5.2.3 Solutions de paiement non-carte

Le Groupe propose aux institutions financières un ensemble complet de solutions couvrant l'intégralité des besoins dans le domaine des paiements, à savoir :

(i) Des services de règlement et de compensation ;

(ii) Des services à valeur ajoutée SEPA ;

(iii) Des services de paiement d'entreprise ; et

(iv) Des services de traitement back-office pour les institutions financières incluant les paiements domestiques et transfrontaliers, les paiements de valeur élevée, les paiements en devises étrangères et les investigations.

Solutions de règlement et de compensation

Le Groupe exploite une Chambre de compensation automatisée (ACH - Automated Clearing House) hautement évolutive et propose des services de paiement par prélèvement SEPA (SDD - SEPA Direct Debit) et virement SEPA (SCT - SEPA Credit Transfert). Le Groupe assure un accès à tous les marchés en Europe. Outre sa portée au sein de la communauté du Groupe, nous offrons également de la portée *via* un réseau d'ACH inter-CSM basé sur le cadre d'interopérabilité d'EACHA (European Automated Clearing House Association - Association Européenne des Chambres de Compensation Automatisées) et en faisant le lien vers le réseau EBA. Le Groupe est déjà présent aux Etats-Unis grâce à un partenariat avec les banques de la Réserve fédérale.

Par exemple, ING, Banque Raiffeisen et Rabobank figurent parmi ses clients.

Services à valeur ajoutée SEPA

Le Groupe propose une gamme complète de solutions et de services à valeur ajoutée SEPA, qui donnent aux institutions financières la liberté de créer une suite de services de paiement SEPA autour de leur modèle économique.

- *Modules « débiteur et créditeur » dédiés aux banques* ; fournissent des options conviviales basées sur le Web concernant les transactions « R » (par exemple, rejets, refus), permettant un contrôle total des prélèvements et de diminuer les coûts liés aux transactions. Les services permettent également aux institutions financières de minimiser les risques grâce au blocage amélioré des compensations et des règlements, aux plafonds de règlement et à la facilité avec laquelle il est possible de définir des blocages, par exemple des blocages de pays, des blocages de collectes et des blocages de banques ;
- *Services d'assistance ;* le Groupe propose un service de renseignement efficace dédié aux questions portant sur les transactions traitées ;
- *Services de génération de rapports ;* les institutions financières peuvent exploiter les informations figurant dans des rapports exhaustifs, portant notamment sur le règlement positif, la validation positive, l'annulation positive et le récapitulatif des compensations ;
- *Services spécifiques pour entreprise ;* services tels que filtrage des caractères, calcul des indemnités de remboursement et amélioration des codes d'erreur ;
- *Services à valeur ajoutée (VAS) spécifiques par pays ;* services tels que validation BIC/IBAN, validation de comptes et services de mobilité interbancaire.

Par exemple, OP, ABN et AMRO bénéficient de ces services.

Solutions de traitement des paiements en *back-office*

Le Groupe dispose d'un vaste portefeuille de solutions économiques et sécurisées qui permettent aux institutions financières d'externaliser le traitement des paiements en back-office. Cela permet à ces dernières de réduire leur coût total de propriété de manière significative ; en outre, elles n'ont plus à suivre le rythme soutenu des changements survenant dans le secteur des paiements (nouveaux instruments de paiement innovants, nouvelles réglementations, etc.). Le portefeuille complet du Groupe comprend les services suivants :

- Traitement de paiements groupés ; Paiements SEPA et paiements domestiques hors SEPA ;
- Traitement de paiements multi-devises ; Paiements transfrontaliers (avec ou sans conversion de devise) et paiements domestiques avec conversion de devise ;
- Collecte des chèques à l'international ; une gamme de services complets dédiés au traitement de la collecte des chèques en import et en export ;
- Traitement des paiements de valeur élevée ; traitement des paiements urgents et de valeur élevée *via* TARGET2 ou EURO1 ;
- Services complémentaires, tels que l'archivage, le traitement GAFI et embargo, les services de connectivité, le traitement manuel.

Par exemple, DZ Bank, LBBW et SEB bénéficient de ces services.

Paiements d'entreprise

Pratiques, les services de paiement d'entreprise (CPS) permettent aux entreprises et aux agences de services de transmettre directement à equensWorldline de grandes quantités de prélèvements et de virements SEPA à l'intention de plusieurs banques dans un seul format de fichier et de message *via* un seul type de connectivité.

Le Groupe propose ses CPS aux agences de services et aux institutions financières, qui les proposent aux entreprises.

Quelques exemples de clients : Bank of America Merrill Lynch International, Citibank, BNP Paribas.

Innovations dans le domaine des paiements

Les comportements et les besoins des consommateurs, des entreprises et des gouvernements en termes de paiement évoluent, portés par la réglementation, la dématérialisation et les nouvelles technologies (notamment la technologie NFC, blockchain, la biométrique et la tokénisation). Les utilisateurs de services de paiements aspirent à une expérience unique sur plusieurs canaux (points de vente, DAB, agences, Internet et mobile), en contrôlant et en ayant accès, en temps réel, à leurs transactions de paiement et aux soldes de leurs comptes en bénéficiant des plus hauts niveaux de confidentialité et de sécurité. Ces développements soutiennent de nouveaux modèles économiques et des innovations dans le domaine des paiements. En voici deux exemples, dans le domaine du traitement des paiements : l'accès au compte (XS2A) et les paiements instantanés.

L'accès au compte (*Access to account* - XS2A)

La nouvelle Directive de l'Union européenne sur les services de paiement (PSD2) concerne l'accès des fournisseurs tiers aux comptes bancaires. Plus précisément, cela signifie que les banques doivent ouvrir leur infrastructure et autoriser l'accès aux tiers. Avec l'accès aux comptes, les prestataires de services flexibles et innovants peuvent court-circuiter les banques actuelles. En revanche, cela peut également générer des opportunités commerciales pour ces dernières, si elles adaptent leurs activités et leur modèle opérationnel et utilisent le XS2A pour accélérer leur transformation numérique.

Non seulement le Groupe assiste les institutions financières en ce qui concerne la conformité à la directive PSD2, en proposant une solution XS2A standardisée et des processus harmonisés, mais également en ce qui concerne les plateformes de services bancaires, en fournissant des services de tiers avec des interfaces de programmation d'applications (API) dans un portail de développement et des outils d'intégration dédiés aux sites commerciaux. Les services peuvent facilement servir à d'autres fins que la conformité à la directive PSD2 pour stimuler l'innovation, par exemple des services de vérification de l'adresse et de l'âge.

Paiements instantanés

Dans toute l'Europe et au-delà, le secteur des services bancaires développe de nouvelles infrastructures dédiées aux paiements instantanés. Alors que les fonds prennent jusqu'à un jour ouvrable pour être mis à disposition sur le compte du destinataire en cas de paiement par carte bancaire, virement ou prélèvement, les paiements instantanés sont traités en quelques secondes. Les paiements instantanés ouvrent la voie à de nouveaux modèles de services innovants, par exemple le mobile P2P.

En tant que chef de file en Europe continentale, le Groupe soutient le secteur des services bancaires en développant une infrastructure paneuropéenne dédiée aux paiements instantanés obéissant aux règles commerciales définies par le schéma SCT^{inst} et les formats de message ISO 20022.

6.5.2.4 Services de banque en ligne & *eBrokerage*

Solutions de services de banque en ligne

Les solutions de services de banque en ligne du Groupe permettent aux banques de détail de proposer à leurs clients d'accéder à leurs services bancaires en ligne ou sur leur mobile. Elles permettent de consulter les soldes des comptes, d'effectuer des virements, de consulter les prix des actions et d'acheter des titres, d'interagir avec des conseillers financiers, de consulter les versions numériques des documents relatifs aux comptes et nombreux autres services bancaires. Le Groupe fournit également aux banques des solutions leur permettant de saisir et stocker les contrats sous forme électronique.

Quelques exemples de clients : Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP Paribas, Fond de Garantie des dépôts.

Solutions *eBrokerage*

Les solutions de plateforme de *trading* du Groupe permettent aux courtiers, aux banques et à d'autres institutions financières de gérer les ordres multi-actifs (*multi-asset orders*) depuis la réception de l'ordre jusqu'à la livraison au marché pour exécution. Les solutions du Groupe sont adaptées pour des ordres concernant une gamme complète de produits financiers (dont des titres financiers, produits dérivés, parts de fonds communs de placement) et conçues pour recevoir des ordres complexes et de toutes provenances (dont les stratégies dites *multi-leg*).

Quelques exemples de clients : Boursorama, CortalConsors et Euronext.

6.5.2.5 Modèles de déploiement

Les institutions financières peuvent choisir un modèle de déploiement flexible adapté à leur stratégie, le Groupe proposant des modèles basés sur :

(i) L'octroi de licences aux clients ;

(ii) Les services d'hébergement ;

(iii) La gestion des applications ; et

(iv) L'externalisation des processus métier.

Les clients peuvent choisir des modèles hybrides : déploiement intégral sur le site du client (le client exploite et héberge les solutions du Groupe), déploiement partiel ou intégral dans les *data centers* du Groupe (le Groupe exploite et héberge un environnement d'applications personnalisé pour le compte du client).

Licences de Paiement

Déploiement intégral sur le site du client. Le personnel du client exploite et héberge l'environnement d'applications à l'aide des logiciels fournis par le Groupe. Les principales solutions de logiciels du Groupe comprennent (i) ses applications centrales Cardlink II et ASCCEND, (ii) COSES, une solution d'échange intégrée qui gère les communications avec les serveurs de la banque, et (iii) Worldline Pay (WLP), une solution de logiciels de paiement intégrée et complète ainsi que d'autres programmes de logiciels spécialisés. WLP est une famille de solutions conçues pour exécuter les fonctions génériques principales (*generic core functions*) conçue selon une architecture orientée services (SOA). Outre le logiciel lui-même, le Groupe est également en mesure de fournir toutes les ressources et le support nécessaires pour personnaliser le produit final et intégrer les logiciels dans l'environnement du client.

Services d'hébergement

Le Groupe propose également des services d'hébergement pour les institutions financières. Les solutions logicielles sont déployées au niveau des serveurs et des *data centers* certifiés du Groupe et le personnel informatique hautement qualifié se charge de gérer le système.

Gestion des applications

Le Groupe propose des services de gestion des applications opérationnelles et se charge de l'exploitation, de la maintenance, de la gestion des versions et de la mise à niveau des solutions logicielles. Grâce aux meilleures pratiques, techniques et procédures qu'il utilise, le Groupe garantit une efficacité, des performances et un fonctionnement de manière optimale de l'application déployée. Aucune expertise en interne n'est requise sur le site du client pour gérer les applications opérationnelles.

Externalisation des processus métier

Les institutions financières peuvent également décider d'externaliser leurs processus métier. Du traitement des paiements et des informations saisies aux services de gestion du risque de fraude et d'investigation, le Groupe dispose d'une vaste expérience à chaque étape du processus de la transaction. Les services de traitement des paiements en back-office mentionnés ci-dessus constituent un exemple notable de ce modèle de déploiement.

6.5.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

La Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » offre aux clients du Groupe une gamme de solutions conçues pour accélérer et améliorer les nouveaux services numériques et modèles économiques, qui tirent profit d'une numérisation croissante du monde physique. L'émergence de nouvelles activités numériques a été alimentée par une explosion de nouveaux types de besoins chez les consommateurs. De plus en plus d'appareils deviennent connectés ; des smartphones et tablettes aux voitures, camions et immeubles. Les nouveaux services numériques génèrent de gros volumes de données sur les consommateurs, qui peuvent être utilisées pour améliorer l'expérience client. De surcroît, les consommateurs bénéficiant de ces nouveaux services numériques deviennent de plus en plus matures, actifs et nombreux. Parallèlement, les entreprises et les entités gouvernementales se voient forcées d'évoluer afin de s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux usages, aux nouvelles attentes des clients, ainsi qu'aux nouveaux moyens de paiement, tandis qu'elles doivent optimiser leurs procédures qui deviennent de plus en plus coûteuses. Ensemble, ces activités contribuent à la différenciation du Groupe vis-à-vis de nombreux acteurs sur le marché et à démontrer une capacité à aider les partenaires du Groupe dans tous les aspects de leurs activités transactionnelles.

La Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » a généré un chiffre d'affaires de 369,6 millions d'euros et une marge d'EBO de 13,9% en 2016.

Le Groupe concentre ses efforts sur les axes suivants pour lesquels il estime que les services numériques ont un potentiel significatif :

- Les systèmes de billetterie électronique couvrent un ensemble complet de solutions et de services dédiés aux opérateurs de transport et aux fournisseurs d'infrastructures et comprennent notamment la planification des services, la répartition des ressources et l'aide à la prise de décisions proactive et en temps réel. Les solutions axées sur les services aux passagers incluent la billetterie et les informations multimédias relatives aux passagers, de la vente au règlement, notamment la billetterie sans support papier à l'aide d'une technologie de paiement ouvert et d'identité numérique ;
- Les services numériques pour les gouvernements fournissent aux organisations publiques et privées des systèmes sécurisés de dématérialisation pour des services optimisés, par le biais de la numérisation des procédures pour les citoyens et de dématérialisation de leur paiement (impôts, taxes, amendes, etc.), des solutions de régulation automatique de la circulation et des services d'e-santé ainsi que de nombreux services de confiance pour les clients tels que le contrat digital (e-contrat), la facture électronique couplés avec des solutions d'archivage légal pour les entreprises et de coffre-fort électronique pour les particuliers (e-safe) ;
- e-Consommateur & Mobilité fournit au consommateur des services basés sur le Cloud qui améliorent l'expérience du consommateur et génèrent de nouveaux modèles d'activité, ainsi que des solutions Vie Connectée (*Connected Living*) offrant des solutions de mobilité contextuelles pour les consommateurs, patients et citoyens et, grâce à la solution d'Internet des objets connectés pour l'industrie, des solutions hautement sécurisées dédiées à la connexion des machines réparties dans le monde dans le domaine de l'après-vente.

Outre ceux indiqués ci-dessous, les principaux clients de cette Ligne de Services comprennent notamment Iberia, Deutsche Bahn, EFFIA, Météo France, O_2, France Télévisions, M6 et IGN.

6.5.3.1 Billetterie électronique

Le transport ferroviaire et les autres systèmes de transport en commun prennent de plus en plus en compte les bénéfices potentiels pouvant être retirés des services de billetterie électronique, d'une meilleure gestion des infrastructures routières et de systèmes d'informations clients améliorés, mais ne disposent pas souvent des ressources internes et de l'expertise nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre ces solutions. Le Groupe leur offre une gamme de solutions conçues pour les aider à fournir de nouveaux services numériques à leurs clients.

Services de billetterie électronique

De la vente à l'exécution de la transaction de paiement, le Groupe fournit des solutions de contenu, de paiement et d'accès à travers les domaines des processus métier qui offrent une meilleure expérience ; une gamme de plateformes de logiciels, kiosques et appareils portatifs, *back-office* et grand public, afin de gérer les procédures d'émission et de validation des billets imprimés et électroniques. En parallèle, le Groupe propose des solutions de collecte de tarifs, pour le transport ferroviaire mais également pour d'autres systèmes de transport en commun. Le Groupe agit en principe en tant qu'intégrateur de systèmes principal et maître d'œuvre pour un projet, présentant à ses clients une solution globale que le Groupe met en place directement et par le biais de partenaires et de sous-traitants. Les pays principaux dans lesquels le Groupe propose ses activités de billetterie électronique sont l'Europe (principalement au Royaume-Uni) et l'Amérique latine (principalement en Argentine et au Chili).

La gamme de solutions de billetterie électronique du Groupe comprend des applications permettant aux clients de vérifier les horaires et de commander et payer en ligne les billets qui leur sont ensuite envoyés directement sur leur périphérique mobile ou leur imprimante. En ce qui concerne la validation des trajets et des transactions en temps réel, le Groupe propose au personnel des sociétés ferroviaires une technologie mobile qui intègre les principaux périphériques numériques de l'industrie à la billetterie et au paiement. Cette solution est appelée MTIS (Service d'émission de billets mobile). Les billets peuvent également être retirés à la gare en utilisant les kiosques self-service fournis par le Groupe dans le cadre des activités de kiosque ou par un prestataire extérieur. Les systèmes de services de paiement, de validation et de billetterie électronique du Groupe sont utilisés sur un grand nombre de lignes de chemin de fer franchisées au Royaume-Uni et le réseau ferroviaire à grande vitesse THALYS en Europe. La solution MTIS est également déployée dans les autres circuits de distribution des gares, permettant ainsi aux opérateurs de gagner en flexibilité, et est fournie avec un outil complet de reporting et d'analyse *back-office*.

Le Groupe offre également des schémas de billetterie sans contact *smart card* pour les plateformes de transit multimodales, qui permettent notamment aux passagers d'utiliser leurs cartes de voyage, cartes de paiement et porte-carte mobiles pour « marquer » à distance le début et la fin de leur trajet afin de calculer et appliquer automatiquement les tarifs applicables. Il existe actuellement plusieurs schémas de *smart card* sans contact offerts par le Groupe en Amérique latine, notamment Transantiago au Chili, et dans les villes de Cordoba, Mendoza, Salta, Lima, Tucuman, La Rioja ainsi que le système SUBE, que le Groupe exploite pour les systèmes de transport public à Buenos Aires en Argentine.

En raison de l'augmentation de la demande en matière de billetterie dématérialisée émanant des passagers et des opérateurs de transport, le Groupe a récemment développé Tap2Use, la dernière solution de trajet basé sur l'identité et le compte. Cette solution permet aux passagers d'utiliser plusieurs modes de transport et opérateurs de transport sans encombre. Les cartes bancaires et les appareils intelligents permettant de confirmer l'identité peuvent être utilisés pour payer les trajets en direct ou en différé, et les utilisateurs et les opérateurs peuvent surveiller l'intégralité des trajets *via* un système complet de gestion des comptes.

Gestion de parcours et réservations d'itinéraire par internet

Les plateformes logicielles multimodales de gestion des trajets et réservations permettent au Groupe d'aider les sites de gestion et de réservation de voyages en ouvrant la possibilité aux utilisateurs de comparer et planifier des options de voyages, avec plusieurs modes de transport, ainsi que de réserver et payer leur voyage. Le Groupe propose ces services à travers des multiples plateformes dont des dispositifs en ligne *via* des appareils mobiles. Les services du Groupe sont conçus pour fournir aux utilisateurs une information compréhensible, facile à utiliser et couvrant tous les moyens de transport (bus, car, tram, train, taxi, voiture et avion) afin de permettre aux passagers de planifier leur trajet de manière effective et efficace. L'application de réservation en ligne du Groupe Avantix WebTIS permet aux entreprises ferroviaires de vendre des billets de train, notamment des abonnements, des produits en ligne complémentaires et des services tels que la location d'hôtels et de voitures.

Gestion des infrastructures routières et répartition des ressources

Le Groupe offre aux entreprises de chemin de fer et opérateurs de réseaux ferroviaires plusieurs services de gestion des circuits « intelligents », qui leur permettent d'optimiser la planification des horaires des trains, d'allouer les ressources (matériel roulant et membres d'équipage) en temps réel et d'ajuster immédiatement et de remplacer ces ressources comme planifié ou lorsqu'une interruption survient. L'offre du Groupe comprend la plateforme de gestion des circuits ROMAN, qui est un système pour la création et la gestion des horaires, ainsi que Cargo Informations Systems (proposé sous les appellations CIS et CPI), qui est un système logiciel hautement intégré pour la fourniture de services de vente et de facturation pour le fret ferroviaire. Le Groupe a également développé une solution de salle de contrôle appelée « Integrale » pour aider les entreprises ferroviaires britanniques à gérer les perturbations du trafic et à améliorer leur efficacité opérationnelle. La solution « Integrale » est utilisée sur les lignes de chemin de fer franchisées Arriva Cross Pays et First Great Western. Worldline est le premier fournisseur de systèmes d'exploitation ferroviaire au Royaume-Uni.

Autres principaux clients

Outre ceux mentionnés ci-dessus, les principaux clients de cette division comprennent notamment Network Rail au Royaume-Uni et ÖBB.

6.5.3.2 Services numériques pour les Gouvernements et les Services Publics

Le Groupe aide les organisations publiques et privées à exploiter les possibilités des services numériques afin d'augmenter leur efficacité et transformer la manière dont elles interagissent avec leurs clients, pour leur permettre d'améliorer le recouvrement des paiements, de fournir de meilleurs services aux utilisateurs finaux et d'optimiser les coûts dans une ère de réductions des dépenses publiques. Les principaux domaines d'expertise du Groupe comprennent, entre autres, des solutions de régulation automatique de la circulation, de taxation et d'encaissement des taxes et amendes, comme du prix du stationnement sur la voie publique, des services en ligne et d'archivage numérique pour les gouvernements et les services publics et des services d'information numériques de santé. Le Groupe fournit également des services de coffre-fort de contenu numérique (*Digital Safe Content*) pour permettre à des entreprises et des administrations de numériser et archiver des copies digitales de documents juridiques en toute sécurité.

Solutions de régulation automatique de la circulation et du stationnement

Le Groupe fournit aux autorités locales, régionales et nationales des services complets et efficaces de régulation automatique de la circulation et du stationnement. Les services proposant des composants technologiques et informatiques offerts par le Groupe peuvent être achetés de manière groupée pour fournir une solution complète ou séparément pour couvrir des fonctions spécifiques. Ils couvrent l'ensemble du processus de régulation automatique de la circulation, comprenant la détection automatique des infractions, l'envoi des notifications d'amendes, la gestion des registres, le processus de paiement des amendes et les services de gestion des recours. Le Groupe fournit également à ses clients des données statistiques sur la circulation et la performance des radars. Le Groupe offre ces services essentiellement en France, à Luxembourg, en Espagne et en Amérique latine. Les clients du Groupe incluent, entre autres, ANTAI (agence nationale française) pour divers services, notamment en ce qui concerne le paiement des amendes sur six canaux (Web, IVR - serveur vocal interactif, application mobile, etc.), la DGT (*Direccion General de Trafico*) en Espagne, le ministère du Développement durable et des Infrastructures du Grand-Duché, un système de paiement du stationnement, qui est déployé dans plusieurs villes en Autriche et en Slovaquie, et des systèmes de régulation dans des villes telles que Buenos Aires, en Argentine.

Services numériques pour les Gouvernements et les Services Publics

Worldline propose aux gouvernements nationaux, régionaux et locaux et aux autres organisations du secteur public une large gamme de services numériques pour collecter et gérer des données, développer des services en ligne et d'autres services permettant aux usagers d'accéder à des informations gouvernementales, d'effectuer leurs démarches et procédures administratives et de procéder à des paiements en ligne. Le Groupe développe et gère des services en ligne pour de nombreux gouvernements et entités du secteur public. A titre d'illustration, ses services incluent le traitement des paiements et autres services pour le PMU (Pari Mutuel Urbain, entreprise d'Etat pour les paris) ou la gestion des recouvrements en ligne des impôts pour plusieurs provinces d'Argentine. Le Groupe fournit également des services d'archivage cryptographique pour des organisations gouvernementales ainsi que de collecte et de stockage de données biométriques d'empreintes digitales pour des services tels que les cartes d'identité biométriques en Autriche. Le Groupe compte également la DILA (Direction de l'Information Légale et Administrative) parmi ses clients du secteur public en France.

E-/m- Signatures électroniques et E-/m- Préservation

Le Groupe offre aux entreprises une large gamme de solutions de signature et d'archivage de documents en toute sécurité. A titre d'exemple, le Groupe aide les entreprises B to C à concevoir et mettre en œuvre la signature électronique et la préservation de la valeur probante. Ces solutions sont largement utilisées par de nombreux clients tels que Bouygues Telecom, SANEF, AG2R, Protys. Le Groupe gère également des archives numériques de documents juridiques telles que la plateforme Doccle que le Groupe exploite en Belgique et qui permet aux utilisateurs d'archiver en toute sécurité des documents (comme les états comptables de banques participantes) et le programme Cyberdoc en Autriche, qui stocke des copies électroniques d'actes notariés. Depuis janvier 2016, le Groupe a allié sa solution avec les ressources de Bull pour répondre à la nouvelle réglementation européenne sur l'identité numérique.

Services numériques d'information médicale partagée

Le Groupe fournit une gamme complète de services aux gouvernements et entreprises publiques dans le secteur de la santé. En Argentine, le Groupe gère et traite des transactions pour le système d'assurance maladie par le biais de la carte FarmaLink, qui connecte les patients au système de santé et met en relation les pharmacies, les prestataires de services de santé, les laboratoires pharmaceutiques et les caisses d'assurance maladie dans le cadre du traitement des remboursements. En France, Santeos, filiale du Groupe, capitalise sur ses 15 ans d'expérience dans l'hébergement et le partage des systèmes d'information de santé. Santeos, agréé par le ministère de la santé *via* l'ASIP Santé, estime qu'il est le premier hébergeur de données de santé des patients en France et héberge à ce titre des données médicales sensibles au travers du Dossier Médical Personnel. Santeos s'est alliée à Agfa Healthcare et a créé une offre commune répondant aux enjeux régionaux de l'imagerie médicale partagée et qui est utilisée dans plusieurs régions de France.

6.5.3.3 e-Consommateur & Mobilité

La demande des consommateurs pour des solutions multimédia et de stockage pour leurs appareils mobiles fait du stockage basé sur le Cloud un outil puissant de fidélisation de la clientèle. Le Groupe fournit aux entreprises de télécommunication des solutions de stockage basées sur le Cloud pour offrir à leurs clients un coffre-fort en Cloud privé ainsi que des services de messagerie ou des services de gestion d'interaction multicanal.

Le Groupe travaille également avec ses partenaires en technologie pour développer des services innovants pour véhicules et appareils connectés utilisant la communication M2M (*Machine to Machine*).

Services aux consommateurs basés sur le Cloud

Le Groupe fournit aux entreprises de télécommunication des services de messagerie convergents ainsi qu'une gamme de solutions de stockage de données basées sur le Cloud et d'applications pour leur permettre de fournir à leurs clients des services basés sur le Cloud pour les e-mails et les autres media. Le Groupe développe des offres aux consommateurs basées sur le Cloud sur-mesure et adaptées au modèle économique de l'entreprise de télécommunication. Les solutions offertes par le Groupe incluent des services de stockage de médias enrichis, de récupération et de stockage avancé basés sur le Cloud pour du contenu personnel tel que des photos, vidéos, musique, e-mail et SMS et services multimédia comme le contenu en *streaming* et la gestion de carnets d'adresses, ainsi que des services de messagerie convergents permettant la transmission cross-canal de messages (par exemple en transmettant une copie d'un message vocal d'un utilisateur à sa boîte mail). Le Groupe fournit actuellement ces services à plusieurs entreprises de télécommunication, dont Orange et SFR en France.

Depuis mars 2014, le Groupe est très actif dans le domaine de l'éducation numérique. Le Groupe fournit SQOOL, avec un partenaire, une solution éducative numérique entièrement intégrée et un service de Cloud qui permet de stocker le contenu éducatif et les données personnelles des élèves et étudiants sur des plateformes d'hébergement sécurisées.

Services de contact Cloud

Le Groupe fournit une gamme de solutions de contact clients multicanal pour aider les entreprises à optimiser l'interaction avec leurs clients. Les solutions de gestion de la relation client incluent des services tels que des systèmes de réponse vocale interactifs permettant d'apporter des réponses automatisées à certaines questions et des services de distribution automatique des appels, visant à améliorer le routage des appels vers les interlocuteurs qualifiés selon la nature des questions. Le Groupe fournit des services de gestion de l'interaction multicanal offerts sur une base SaaS (*Software as a Service*). Ces services assurent la gestion des interactions à travers une variété de chaînes de contact (e-mail, chat, SMS, réseaux sociaux, appareils mobiles et self-service en ligne) en vue de fournir une solution de centre de contacts unique. Le Groupe fournit actuellement ce service à plusieurs clients comme C-Discount et un établissement public dans le secteur de Sécurité Sociale. Dans le prolongement de ses activités de paiement, le Groupe étend ces services aux banques en Belgique dans le cadre du service CardStop, lequel permet aux porteurs de faire opposition sur leurs cartes bancaires perdues ou volées. Le Groupe fournit également

d'autres systèmes d'envoi automatique de SMS et d'e-mails aux clients. En France, les principaux clients du Groupe pour ces services sont notamment SFR-Numéricable, Bouygues, PMU et BNP Paribas. Le Groupe propose également ces services en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Vie Connectée

Solutions de *Connected Living*

Les appareils connectés sont maintenant une réalité pour les particuliers et dans le monde industriel. Compteurs énergétiques, machines de production, véhicules connectés, distributeurs automatiques, machines à laver, etc. Le volume de données produites par les machines connectées augmente de façon exponentielle. La première étape de l'Internet des objets (IoT), qui a servi à mettre l'accent sur la mise en œuvre et la collecte de données, est en train de se déplacer vers l'innovation des entreprises.

Le Groupe accompagne ses clients dans leur stratégie de transformation digitale leur permettant d'offrir au consommateur final des solutions innovantes et fluides pour les services connectés de demain. L'offre Vie Connectée fournit une combinaison unique de services (M2M, mobilité, *Big Data* et paiement) pour l'Internet des objets. Le Groupe a une expérience éprouvée auprès de différentes industries (Automobile, Electroménager, Industrie, Retail, Santé, etc.), les accompagnant dans leur stratégie de transformation numérique pour aller de la vente de produit vers l'offre de services digitaux, et propose un modèle économique unique et flexible, construit autour d'un portefeuille d'offres évolutif et global permettant une prise en charge de bout en bout. L'objectif du Groupe est de fédérer des services à valeur ajoutée auprès d'un écosystème de fournisseurs partageant le même accès sécurisé à un objet connecté. La plateforme Vie Connectée du Groupe, livrée dans un modèle SaaS, assure un accès sécurisé aux données des utilisateurs.

Le Groupe se concentre sur l'expérience utilisateur, approche stratégique et différenciante pour ses clients. L'offre Vie Connectée du Groupe offre des solutions innovantes et des modèles économiques adaptés :

- A la voiture connectée (automobile, assurance parcs de voitures, camions, etc.) ;
- A la maison connectée (objets de la vie quotidienne, les équipements électroniques de la maison, applications, gestion de l'énergie et infrastructures d'immeubles) ;
- A l'internet des objets connectés pour l'industrie (accès à distance et maintenance prédictive des équipements industriels connectés) ;
- A la ville connectée (scénarios urbains intelligents se basant sur des infrastructures de capteurs et des scénarios de nouvelle mobilité) ;
- Au patient connecté (dispositifs sociaux et médicaux variés et services de médecine quantifiée à distance).

L'offre Solutions Vie Connectée (*Connected Living Solutions*) inclut des applications prenant en charge :

- La gestion des données, dont des solutions de collecte, sécurisation stockage et analyse de données ;
- La gestion des utilisateurs, dont les autorisations et accès, la vérification d'identité, la protection de la vie privée, la souscription et la facturation ;
- La gestion des applications, dont la gestion du cadre des applications, le partage et l'intégration des données avec des systèmes tiers et des systèmes d'information d'entreprises ;
- La connectivité et les appareils, dont des solutions pour sécuriser, transmettre, contrôler et gérer les informations entre plusieurs membres du réseau.

L'offre de Solutions Vie Connectée regroupe des solutions déjà éprouvées auprès des clients du Groupe :

- Renault, pour lequel le Groupe met en œuvre la plateforme de services Cloud R-Link, système multimédia embarqué et connecté, qui équipe déjà de nombreux véhicules de la gamme Renault. Le Groupe offre la possibilité, grâce à la tablette R-Link, disponible dans plusieurs modèles Renault, de réaliser des achats sécurisés depuis son véhicule. L'ergonomie et les fonctionnalités du système ont été conçues pour faire de Renault R-Link la solution la plus sécurisée du marché pour le conducteur et pour l'automobile. Pour cette innovation, le Groupe a reçu de Renault-Nissan Purchasing Organization le Trophée de l'Innovation, lors de la cérémonie de remise des Trophées Fournisseurs ;
- MICHELIN® solutions, société du groupe Michelin dédiée à la mobilité des flottes, pour laquelle le Groupe accompagne la mise en œuvre de solutions connectées innovantes pour ses clients BtoB. La solution Véhicules Connectés (*Connected Vehicles*) du Groupe permet à MICHELIN® solutions de proposer de nouvelles solutions à valeur ajoutée aux flottes. Le Groupe, positionné sur le traitement des transactions, l'échange et la valorisation des données entre ses clients et leurs utilisateurs, a développé sa solution Véhicules Connectés pour accompagner ses clients de l'industrie automobile et des transports, au cœur de leur évolution business : la mobilité. Le Groupe met en place une plateforme télématique de collecte et de traitement de données issues des véhicules pour les clients de MICHELIN® solutions. Cette collecte est réalisée par l'intermédiaire d'un boîtier installé dans le véhicule qui remonte des données telles que le kilométrage, la consommation de carburant, la température, la pression des pneus ou encore la géolocalisation ;
- En s'appuyant sur l'expertise de Worldline, BSH Hausgeräte propose à ses clients *Home Connect*, qui leur permettra, au moyen d'une connexion Wi-Fi à domicile standard, de faire fonctionner leurs appareils à distances *via* les serveurs Cloud *Home Connect*. Il offre une connectivité sécurisée *via* des smartphones et des tablettes et reposera sur une norme ouverte, c'est-à-dire que plusieurs fabricants d'appareils ménagers pourront l'utiliser. Il été lancé sur iOS et sur Android et maintenant déployé dans plusieurs zones géographiques à travers le monde. Grâce à son expertise dans le traitement des transactions, Worldline a développé cette solution et peut gérer la plateforme de Cloud à laquelle les appareils sont connectés ;
- Siemens déploie dans toutes ses unités d'exploitation Industrie, Energie et Soin de santé la plateforme de communication (cRSP) qui permet à la Société de bénéficier d'un accès sécurisé aux machines réparties dans le monde entier sur les sites de production, dans les hôpitaux et dans les trains. Le fait d'avoir accès aux machines et aux données permet à la Société de proposer de nouvelles solutions à ses clients. Le délai de réparation peut être réduit et le taux de réparation/résolution des pannes à la première intervention peut être augmenté. En plus de cela, Siemens propose des

solutions d'analyse de données et des applications verticales spécifiques dédiées aux différents segments du marché ;

- En mars 2014, le Groupe a annoncé une collaboration avec HERE, maintenant détenue par les trois principaux constructeurs automobiles allemands, dans le secteur de la voiture connectée. Cette collaboration a pour objectif de proposer des solutions complètes de gestion de flotte pour fournir aux entreprises des informations en temps réel et des statistiques, d'optimiser la gestion efficace de carburant des véhicules et réduire les émissions polluantes ;
- Worldline a rejoint en 2014 l'EEBus Initiative e.V, la plus grande plateforme mondiale en termes de définition de nouveaux contenus pour l'Internet des objets et de prestations de services Cloud. La demande de solutions de « maison connectée » est en expansion. En travaillant avec EEBus Initiative e.V, Worldline peut offrir des solutions modernes capables de communiquer avec des dispositifs de différentes marques, des systèmes de sécurité et des solutions d'énergie intelligentes.

Centre de compétence Mobilité

Le Centre de compétence Mobilité offre aux clients ses compétences d'innovation pour le développement d'applications se basant sur des services Vie Connectée proposés par le Groupe. Ce centre de compétence Mobilité a développé toute une gamme d'applications mobiles portant sur les services mobiles dédiés à la vente au détail, aux boutiques et au voyage, avec des services axés sur la messagerie, l'e-commerce et les paiements sur mobiles. Le Groupe exploite également The Studio en France, qui analyse, conçoit et évalue les interfaces sur tous les canaux : Web, téléphones mobiles, tablettes, télévisions et terminaux.

Autres principaux clients

Outre ceux mentionnés ci-dessus, les principaux clients de cette division comprennent notamment Dräger, Shell, ERDF et E-Plus.

6.6 Technologie

Le Groupe conduit ses activités au travers d'une ligne de production globale mise au service de chacune de ses trois Lignes de Service. Dans ce cadre, le Groupe cherche à tirer avantage de sa dimension industrielle, de ses processus implémentés autour d'outils standardisés, du partage des bonnes pratiques et de l'utilisation efficace de ses ressources pour proposer des services à des prix compétitifs. La création de centres de compétences, les plateformes informatiques, les centres de données ainsi que les équipements informatiques constituent les principaux atouts du Groupe dans ce domaine.

6.6.1 Les plateformes informatiques

Le Groupe fournit actuellement à ses clients des services d'acceptation des paiements, de traitement des transactions cartes comme non cartes, de support à l'émission des moyens de paiement correspondants, de gestion des relations clients (CRM) et de détection des fraudes et gestion des contentieux. Ces services sont opérés grâce à l'utilisation de plusieurs plateformes informatiques issus des investissements de Worldline (programme WIPE) et d'Equens (notamment programme Payment 2.0). Le plan d'intégration défini va assurer la convergence progressive de ces plateformes vers une infrastructure unifiée, entre 2017 et 2021 avec les principaux résultats atteints dès 2018. Cela permettra de délivrer pleinement et sur le continent européen les effets d'échelle liés aux volumes des deux sociétés tout en assurant immédiatement le partage des investissements sur les nouvelles innovations technologiques.

6.6.2 Centres de données et équipements informatiques

En Europe, le Groupe exploite un réseau de huit centres de données interconnectés, hautement sécurisés et entièrement redondants, situés en France, en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et en Italie. Le hub de centres de données européen du Groupe s'étend sur une superficie de plus de 6 000 m² et fait fonctionner environ 19 000 serveurs ayant une capacité de stockage de données d'environ 18 petaoctets. 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, qui sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de ses activités, 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 et 3DS) imposées aux prestataires de services de

paiement pour accepter, transmettre ou stocker les données des porteurs de cartes. Les centres de données du Groupe ont également obtenu la certification ISO 9001 (gestion de la qualité) et la certification ISO 14001 (gestion de l'environnement), la certification DK (Deutsche Kreditwirtschaft), ainsi que la certification ISO 27001 (sécurité) en cours de finalisation. L'ensemble de ces centres de données est conforme au moins aux normes Tier 3 « Telecommunications Infrastructure Standards ». Les sites abritant ces centres de données sont connectés pour assurer la sauvegarde de données et sont conformes aux standards de bonnes pratiques de gestion du système informatique développés par l'ITIL (Information Technology Infrastructure Library) 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. Le Groupe exploite également un centre de données de dimension limitée situé en Inde. En outre, le Groupe a conclu des accords afin d'utiliser plusieurs centres de données hautement sécurisés et certifiés exploités par Atos ou par d'autres fournisseurs de centres de données tiers. Ces centres de données traitent environ 15 % du volume total des transactions du Groupe. Ils sont répartis dans le monde entier, et sont situés notamment au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, en Argentine, aux Etats Unis, en Russie, en Chine, à Hong Kong et en Malaisie. Pour bénéficier d'une connectivité maximale des réseaux, le Groupe s'est installé dans quatre centres de télécommunications européens (situés en France, en Belgique et en Allemagne) loués auprès de tiers interconnectés avec ses propres centres de données par le biais de réseaux de fibre optique 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 1200 experts informatiques.

6.7 Ventes et marketing

Worldline commercialise ses services et produits en utilisant différentes approches et dimensions. Les activités de commercialisation sont en général assurées à deux niveaux :

- Les Lignes de Service : sous le contrôle managérial des responsables globaux et locaux des Lignes de Service, qui définissent la stratégie d'ensemble du développement de leur portefeuille d'activités avec les entités géographiques et qui sont également impliqués dans le pilotage des actions commerciales et la validation des propositions commerciales significatives dans le cadre du processus « Rainbow » ; et
- Les zones géographiques : par les équipes commerciales locales de chaque région où le Groupe est présent. Ces équipes sont animées au niveau régional par un coordinateur et ces équipes couvrent un ou plusieurs pays en fonction de l'importance des marchés respectifs (France, Benelux, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Amérique latine, Inde/Asie-Pacifique).

Au 1er janvier 2017, le Groupe comptait environ 475 personnes dédiées aux efforts de vente et aux activités liées à la vente (dont environ 215 commerciaux et environ 260 personnes consacrées au développement commercial, à des activités avant-vente, de gestion des offres et de marketing).

Excepté au Benelux, en République Tchèque et en Inde où la clientèle est aussi composée d'un grand nombre de petits commerçants (le *Mass-Market*), la clientèle du Groupe est essentiellement composée de grands comptes. Les efforts de vente déployés diffèrent selon les catégories de clients.

Pour les grands comptes, attribués à des gestionnaires spécifiques qui veillent à la qualité et au développement de la relation, les équipes commerciales travaillent en étroite collaboration avec les équipes techniques pour répondre aux clients sur la base des solutions du portefeuille commercial existant et, lorsque cela est pertinent, construire des solutions sur mesure, dans la grande majorité des cas en utilisant des éléments/composants déjà existants. L'approche de développement des activités existantes, est réalisée sur la base d'un processus systématique de « plan de compte ». Pour chaque grand compte, le Groupe établit ses ambitions de développement en identifiant les services additionnels dont la vente est envisageable et, tout en prenant soin de la qualité et la satisfaction des contrats existants, définit un plan annuel, qui prévoit des actions commerciales ciblées, des ateliers d'innovation personnalisés, supportées par des activités de communication et de marketing spécifiquement dirigées. Il s'agit du principal canal de vente de produits et de services pour le Groupe.

Une seconde approche complémentaire, en perfectionnement constant, est centrée sur l'acquisition de nouveaux clients. Les initiatives relatives à celle-ci relèvent pour une part de réponses à des appels d'offres compétitifs ouverts initiés directement par les clients, mais bien évidemment aussi de démarches de prospection proactive de différentes natures, systématiques par marché, par le biais d'associations professionnelles (grande distribution, télécommunications, services financiers, etc.), de *networking* et de lobbying. Pour les grands comptes du secteur public, cette approche est évidemment différente du fait de l'obligation à se conformer aux codes des marchés publics, qui dans la plupart des pays exige des entités publiques des mises en concurrence systématiques tant lors du contrat initial que lors des renouvellements de contrats.

Enfin, pour le *Mass-Market* (en acquisition commerçants) en Belgique, en République Tchèque et en Inde, les efforts de commercialisation sont organisés autour de deux axes : ventes directes et ventes indirectes. Les ventes directes incluent des ventes par téléphone ainsi que des ventes par le biais de commerciaux salariés, et les ventes indirectes sont réalisées par des indépendants et des sociétés partenaires, ainsi que par des banques partenaires. Ces efforts de vente sont soutenus par une équipe de gestion des campagnes commerciales qui définit les

politiques de prix, promotions diverses et ciblage de marché, et une équipe de définition des produits standards qui construit les propositions commerciales standards combinant généralement divers produits en une seule offre.

Les ventes directes s'appuient en Inde sur une équipe de commerciaux et un centre d'appel pour commercialiser essentiellement des services de contrôle de validité de chèques bancaires. En Belgique, elles s'appuient essentiellement sur un centre d'appel pour la vente aux commerçants de services d'acceptation (terminaux inclus) et d'acquisition de paiement par carte bancaire. Les ventes indirectes en Inde relèvent de la distribution en marque blanche de services de paiement électroniques. En Belgique, les ventes indirectes sont réalisées par des revendeurs distribuant des terminaux de paiement et des services d'acceptation et d'acquisition, de la marque du Groupe.

6.8 Achat et fournisseurs

La fonction achats du Groupe analyse les marchés puis sélectionne et gère les fournisseurs externes de biens et de services dont il a besoin pour conduire ses activités et couvrir ses besoins internes. Le Groupe gère ses achats en coordination avec ceux du groupe Atos, ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle (*i.e.*, achats en gros) par le biais d'accords-cadres négociés au niveau du groupe Atos, tout en restant concentré sur les besoins spécifiques propres aux métiers du Groupe et de ses projets clients. Les équipes achats du Groupe et d'Atos effectuent en commun des analyses périodiques et des réévaluations des coûts des achats par catégorie d'achats, et mettent en œuvre des programmes visant à réduire ces coûts par des négociations avec les fournisseurs, la standardisation des contrats et des spécifications et la gestion au plus juste de la demande.

Les principales catégories de produits et de services que le Groupe externalise, qui représentent la part la plus importante des coûts des achats du Groupe, sont les biens et services fournis par des entreprises du secteur informatique, notamment les équipements informatiques et les logiciels, les prestataires de services sous-traités tels que le développement de logiciels et la maintenance ou encore les services de télécommunication. Le Groupe utilise principalement ces produits et services pour ses centres de données et ses besoins en matière de développement de projets. Les principaux fournisseurs d'équipements et de logiciels informatiques du Groupe sont HP, IBM, Dell, Oracle et SAP. Les activités du Groupe impliquent le traitement d'une quantité extrêmement importante de données nécessitant donc le recours à des services de télécommunication disposant d'une capacité de bande passante importante, et dont les principaux fournisseurs sont Orange, Belgacom et Verizon. Le Groupe acquiert d'autres catégories importantes de produits et de services auprès de tiers, telles que les terminaux de paiement et certains de leurs composants, les services d'impression et d'envois postaux, et, actuellement dans une moindre mesure, les équipements utilisés pour la fabrication des produits du Groupe dans les domaines des voitures connectées et autres objets communicants dits M2M (*Machine to Machine*) et les solutions « connectées ».

Le Groupe conçoit en interne la plupart de ses terminaux de paiement et produits connexes et externalise leur fabrication et leur assemblage à plusieurs fabricants, tels que Toshiba, Flex et Connectronics, principalement situés en Asie et en Europe de l'Est Le Groupe s'approvisionne auprès d'entreprises telles qu'Ingenico, Verifone et Pax pour les rares terminaux qu'il ne conçoit pas lui-même. Le Groupe consomme également un volume important de services d'impression et d'envois postaux, en particulier pour les besoins de ses activités e-Gouvernement (et plus particulièrement pour ses solutions de traitement des infractions routières) et ses activités de traitement bancaire en Belgique. Le Groupe a conclu, pour ces services, des conventions de sous-traitance et de partenariat avec La Poste, Docapost, Bpost et Pitney Bowes.

La stratégie d'achats du Groupe consiste à rationaliser les volumes nécessaires pour ses activités et à optimiser les prix d'achats et le coût total de possession. Afin de réduire les risques de difficultés d'approvisionnement et de dépendance excessive vis-à-vis d'un fournisseur unique, le Groupe s'efforce d'identifier les points critiques de la chaîne d'approvisionnement et de développer des plans permettant de garantir les capacités d'approvisionnement de ces composants et services. La politique du Groupe en matière d'approvisionnement auprès de tiers dépend principalement de la nature et de l'utilisation des biens et services nécessaires à son activité.

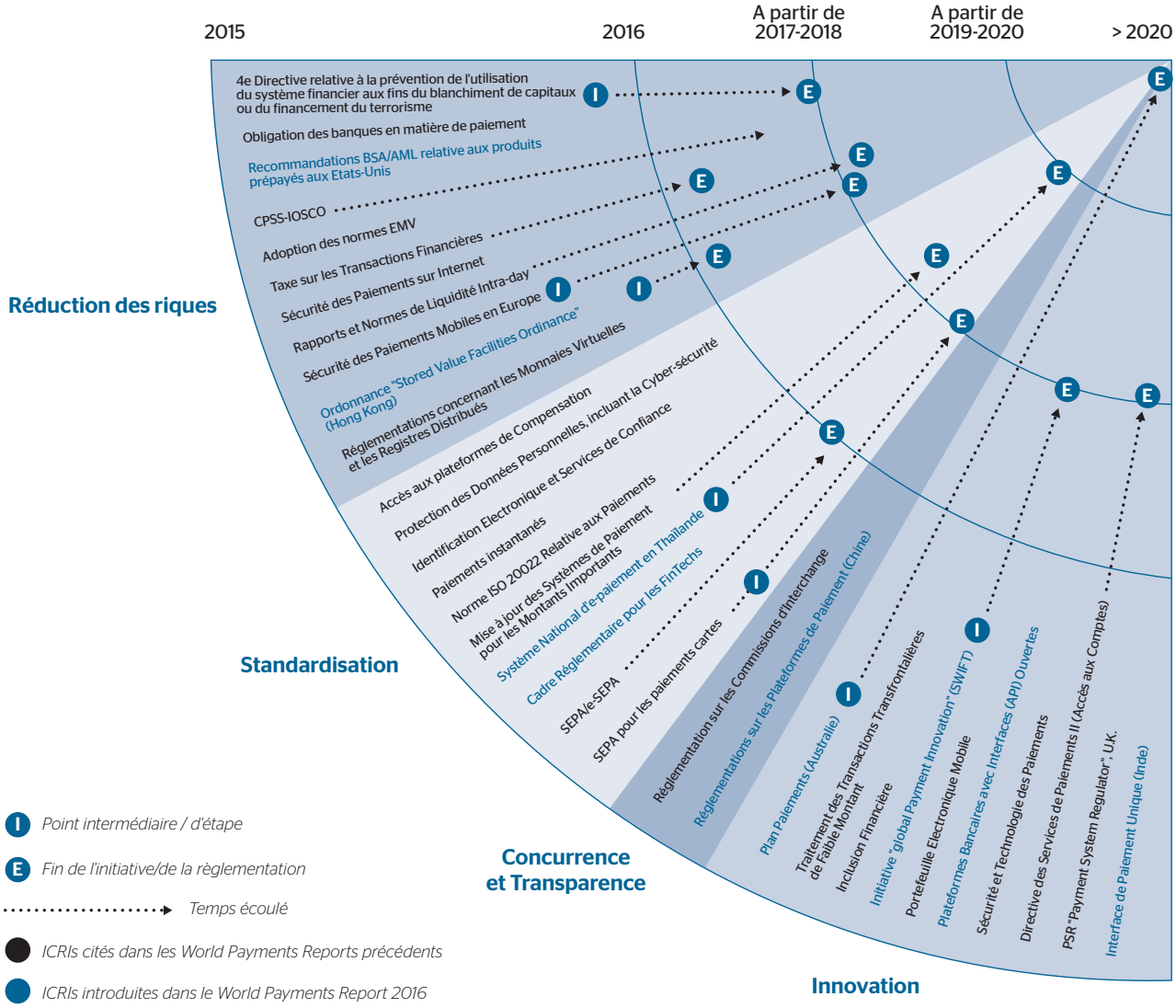
Bien que le Groupe mette en œuvre une politique visant à sécuriser les approvisionnements fondée sur la diversification des sources, un composant important pour ses activités provient d'un fournisseur unique. Il s'agit de la puce innovante ASIC (*Application Specific Integrated Circuit*) Samoa II utilisée dans toute la gamme des modèles actuels de terminaux de paiement du Groupe. Le fournisseur de cette puce, la société Faraday/UMC fabrique cette puce conformément aux spécifications du Groupe, en vertu d'un accord de tarification de longue durée entre le Groupe et Faraday/UMC. Pour garantir la continuité de la production et de l'approvisionnement de ces puces essentielles aux activités du Groupe, ce dernier s'assure que Faraday/UMC constitue un stock suffisant de puces pour satisfaire ses besoins pendant plusieurs mois. En outre, Faraday/UMC peut, si besoin, fabriquer ces puces dans plusieurs sites de production, lancer leur production et livrer celles-ci dans un délai de trois mois.

6.9 Réglementation

6.9.1 Tour d'horizon mondial de la réglementation

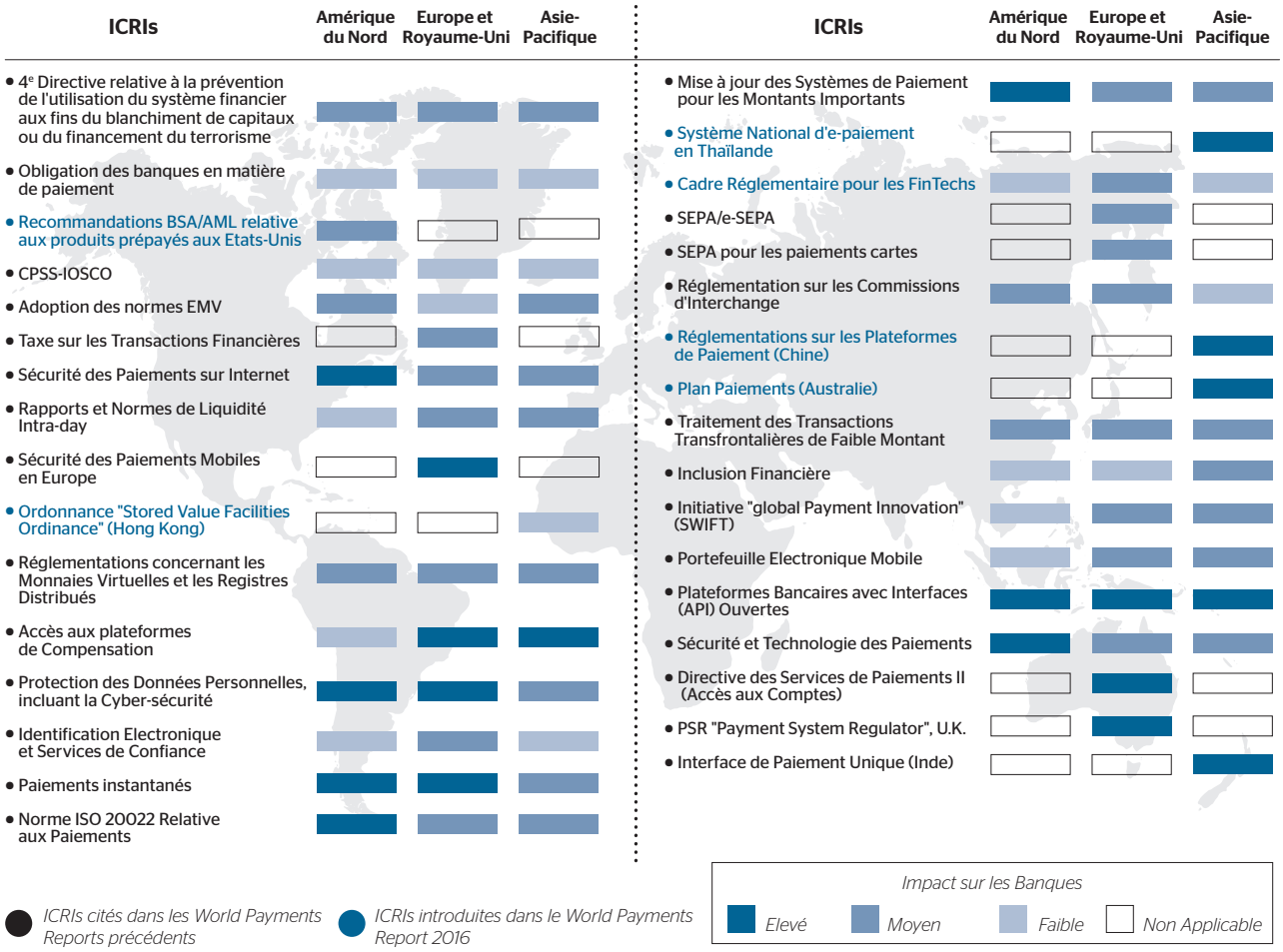
Les services de paiement représentant un marché global, le Groupe Worldline doit prendre en compte le paysage réglementaire mondial. C'est une tâche très complexe, car le nombre de nouvelles initiatives augmente d'année en année. Les effets pour les parties prenantes sont divers, certaines s'adressant uniquement à des régions déterminées, d'autres à plusieurs géographies en même temps. Le chevauchement de leur champs d'application est un facteur de complexité supplémentaire.

Voici par exemple ci-après une illustration des principales initiatives réglementaires et de l'industrie ICRIs (KRII : *Key Regulatory and Industry Initiatives* KRII) et de leur importance pour les régions géographiques, y compris l'Europe, qui sont la priorité principale de Worldline (source : *World Payments Report 2016* [Rapport 2016 sur les paiements mondiaux]).



Note : *Les indications temporelles ont été indiquées pour les réglementations quand elles ont été précisées, aucune indication temporelle n'est donnée pour les ICRIs de l'industrie; CPSS-IOSCO - Committee on Payment and Settlement Systems (CPSS) et Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO); SEPA - Single Euro Payments Area; Technologie et Sécurité des Paiements inclut Paiements Sans-Contact, Near Field Communication (NFC), Tokenisation, Authentification Biométrique et Point-de-Vente Mobile (mPOS)*

Source : *Capgemini Financial Services Analysis, 2016; WPR (World Payment Report) 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011; SME Input*



Note : *Technologie et Sécurité des Paiements inclut Paiements Sans-Contact, Near Field Communication (NFC), Tokenisation, Authentification Bionmétrique et Point-de-Vente Mobile (mPOS)*

Source : *Capgemini Financial Services Analysis, 2016; WPR 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011; SME Input*

6.9.2 Réglementation européenne

6.9.2.1 Réglementation en matière de services de paiement

Les services de paiement constituent des services réglementés nécessitant l'obtention d'un agrément lorsqu'ils sont exercés dans les Etats membres de l'Union européenne, en application des dispositions nationales des pays ayant transposé la DSP.

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

(i) L'émission et/ou l'acquisition d'instruments de paiement ;

(ii) L'exécution des opérations de paiement par le biais d'une carte de paiement ou d'un dispositif similaire, qu'elles soient effectuées sur un compte de paiement ou couvertes par une ligne de crédit ;

(iii) L'exécution de transferts de fonds et virements, y compris d'ordres permanents, qu'ils soient effectués sur un compte de paiement auprès du prestataire de services de paiement de l'utilisateur, auprès d'un autre prestataire de services de paiement ou couverts par une ligne de crédit ;

(iv) L'exécution d'opérations de paiement, lorsque le consentement du payeur à une opération de paiement est donné au moyen de tout dispositif de télécommunication, numérique ou informatique et que le paiement est adressé à l'opérateur du système ou du réseau de télécommunication ou informatique, agissant uniquement en qualité d'intermédiaire entre l'utilisateur de services de paiement et le fournisseur de biens ou services.

A titre d'exemple, les activités d'acquisition d'ordres de paiement (*commercial acquiring* ou acquisition commerçants) effectuées par le Groupe et consistant, dans le cadre d'un paiement par carte bancaire ou en ligne auprès d'un commerçant, en la réception et la transmission de l'ordre de paiement à la banque du titulaire de la carte afin que celle-ci détermine si l'ordre peut être exécuté, relève de la fourniture du service d'acquisition d'instruments de paiement. De même, le traitement et l'exécution d'ordres de paiement émis par le biais de cartes à débit immédiat (Bancontact/Mister Cash, Maestro et VPay) ou différé (Visa et MasterCard) réalisés par le Groupe sont constitutifs de services d'exécution d'opérations de paiement associées à une carte de paiement.

La conduite des activités réglementées de services de paiement dans un Etat membre de l'Union européenne requiert l'obtention préalable d'un agrément, délivré à cet effet par l'autorité de régulation nationale, soit en qualité d'établissement

de crédit habilité à fournir des services de paiement, soit en qualité d'établissement de paiement. Les établissements agréés peuvent exercer leurs activités dans l'Etat membre où ils ont été agréés ainsi que dans tout autre Etat membre où ils ont été autorisés à exercer leurs activités soit en libre prestation de services, à travers une succursale ou une filiale implantée dans l'Etat membre d'accueil ou par le biais d'un agent.

Aux fins de la conduite de ses activités réglementées, la société Worldline NV/SA, filiale du Groupe en Belgique, dispose d'une licence d'établissement de paiement en Belgique lui permettant d'exercer les activités décrites ci-dessus. Conformément à la réglementation européenne visée ci-dessus, il est permis aux établissements de paiement agréés dans l'un des Etats membres de l'Union européenne de s'établir ou de fournir des services de paiement dans tout autre Etat membre de l'Union européenne sans avoir à obtenir un agrément au sein de cet Etat, soit par voie de libre prestation de services soit à travers une succursale (système dit de « passeport européen »). La licence dont bénéficie la société Worldline NV/SA en Belgique a fait l'objet de ce passeport européen en Autriche, République Tchèque, Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Slovaquie, Bulgarie, Croatie, Danemark, Estonie, Finlande, Islande, Lituanie, Malte, Roumanie, Slovénie, Grèce, Irlande, Lettonie (Latvia), Portugal, Suède, Chypre et Hongrie. Worldline NV/SA dispose également d'une filiale en république Tchèque et d'une succursale en Slovaquie.

De même, la licence d'établissement de paiement détenue par la société Paysquare, filiale de Worldline BV, aux Pays-Bas, a fait l'objet de ce passeport européen en Autriche, en Belgique, en Finlande, en France, en Allemagne, au Luxembourg, en Pologne, au Portugal, en Espagne et au Royaume-Uni.

Les établissements de paiement sont soumis à une réglementation spécifique, issue de la DSP, notamment en matière de fonds propres et de procédures de contrôle interne qu'ils doivent mettre en place afin de se conformer aux différentes réglementations qui leur sont applicables, telles que les dispositifs de lutte anti-blanchiment, les règles de gouvernement d'entreprise, et la réglementation prudentielle. Le Groupe est ainsi tenu à des obligations de vigilance et de déclaration concernant l'identité de ses clients et des bénéficiaires effectifs des opérations de paiement. Les autorités de régulation nationales des Etats membres peuvent imposer des règles prudentielles plus contraignantes au vu de l'activité spécifique de l'établissement de paiement réglementé. A titre d'illustration, Worldline NV/SA, entité belge du Groupe, dispose d'un agrément d'établissement de paiement dit « hybride » du fait de son activité de fabrication de terminaux de paiement, qui représente, selon l'autorité de régulation belge, un risque potentiel sur ses activités de services de paiement. En effet, des failles de sécurité ou des pannes pourraient affecter les terminaux vendus par le Groupe. A ce titre, cette entité est soumise à des contraintes prudentielles plus importantes, notamment en termes d'exigence de niveau de fonds propres. A titre d'exemple, Worldline SA/NV était soumis à une exigence de fonds propres d'environ 35 millions d'euros pour le 4e trimestre 2016.

La fourniture de ces services impose le respect par la Société d'obligations administratives et des services accessoires, tels que la remise d'un reçu de confirmation de la transaction effectuée (sous format papier ou électronique), des services d'installation, de supervision et de maintenance du matériel et des logiciels ou le développement d'applications dédiées au client sur les terminaux. Le Groupe est soumis à ces obligations, soit au titre de ses activités d'établissement de paiement, soit contractuellement en tant que sous-traitant d'activités effectuées par les établissements de crédit. Dans ce dernier cas, le Groupe agit en tant que processeur pour le compte des établissements de crédit et, à ce titre, doit s'assurer d'offrir ses services en accord avec la réglementation applicable aux établissements de crédit. Pour une description des services effectués par le Groupe dans le cadre de l'externalisation des activités des établissements de crédit (pour lesquelles le Groupe ne nécessite pas d'agrément), le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.9.1.2 du présent Document de Référence.

La réglementation applicable aux services de paiement est en constante évolution. La Directive des Services de paiement II (DSP II) est entré en vigueur le 13 janvier 2016, suivie d'une période de transposition de deux ans. Le 13 janvier 2018, les Etats membres doivent adopter et publier les mesures nécessaires pour se conformer à la présente directive. Ils devront appliquer ces mesures car la directive DSP1 2007/64/CE sera abrogée avec effet à cette date. Pour la mise en œuvre, l'Autorité Bancaire pour l'Euro ABE est chargée d'élaborer six normes techniques (RTS) et cinq séries de lignes directrices (GL) dans des délais définis allant de 12 à 24 mois après la date d'entrée en vigueur. Cette directive vise à élargir le champ d'application de la DSP en limitant les exemptions prévues par cette dernière et en soumettant à la réglementation des services de paiement les prestataires de services de paiement tiers, tels que les prestataires offrant un accès à distance aux comptes de paiement tenus par des prestataires de services de paiement ou des services d'initiation d'opérations de paiement *via* des plateformes Internet. Cette directive aura pour conséquence de créer un nouveau statut réglementaire applicable aux services d'initiation de paiement et d'accès au solde de comptes de paiement. Cette directive pourrait avoir un impact sur certaines activités de paiement exercées par le Groupe, notamment les services liés aux plateformes de paiement à distance iDEAL et MyBank et les plateformes de paiement à distance par carte Sips, et nécessitera notamment une revue des processus d'authentification et d'autorisation qui seront adoptés dans le cadre de la DSP II afin d'adapter, le cas échéant, les plateformes de paiement du Groupe pour se conformer à la réglementation applicable. Pour une description de ces services, le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.5 « Description des activités du Groupe » du présent Document de Référence. Worldline a mis en place un programme de transformation DSP2 en interne pour analyser et arbitrer les impacts de cette directive et contribuer activement à la consultation de l'ABE notamment en développement des normes RTS et GL en 2016 et 2017.

Enfin, le Groupe dispose d'un accès indirect aux systèmes de règlement interbancaire, aux fins de procéder aux opérations de compensation et de règlement des transactions traitées dans le cadre de ses activités d'acquisition d'ordres de paiement. Il est soumis à ce titre à des règles spécifiques de fonctionnement élaborées par les sociétés gérant ces systèmes de règlement interbancaire, comme la STET en France et en Belgique pour le système CORE (*Compensation Retail*).

Le Groupe a mis en place un système de suivi interne des évolutions législatives et réglementaires applicables à ses activités.

6.9.2.2 Réglementation applicable à l'externalisation des activités des établissements de crédit et établissements de paiement

Les établissements de crédit peuvent également être habilités à fournir des services de paiement. Comme toute activité exercée par un établissement de crédit, ces services peuvent faire l'objet d'une externalisation qui consiste, pour cet établissement, à confier à un prestataire externe, lequel peut être une entité réglementée ou non réglementée, la conduite de fonctions opérationnelles. En France, les conditions d'externalisation figurent au sein du règlement CRBF 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. En vertu des dispositions de ce règlement, le prestataire externe d'un établissement de crédit doit se conformer aux procédures définies par ce dernier concernant la mise en œuvre du contrôle des services fournis et devra communiquer toute information susceptible d'avoir un impact sur sa capacité à accomplir les taches externalisées. A titre d'exemple, le Groupe participe à l'émission de cartes de paiement et de relevés bancaires pour le compte de ses clients établissements de crédit. A ce titre, il est placé sous la supervision de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, autorité de régulation française.

En application de ces mêmes dispositions, un établissement de paiement agréé peut externaliser certaines de ses activités dans le respect de conditions relatives à son dispositif de contrôle interne. Worldline NV/SA confie ainsi à la Société certaines fonctions opérationnelles liées à la fourniture de services de paiement telles que la gestion de ses centres de données. Worldline NV/SA est à ce titre soumise en Belgique aux dispositions de la loi du 21 décembre 2009 relative au statut des établissements de paiement, à l'accès à l'activité de prestataire de services de paiement et à l'accès aux systèmes de paiement et à celles de la circulaire PPB 2004/5 de la Commission Bancaire, Financière et des Assurances du 22 juin 2004 sur les saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance par des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

6.9.2.3 Réglementation relative à l'espace unique de paiement en euros (SEPA)

Dans le cadre de la mise en place de l'espace unique de paiement en euros (« SEPA ») au sein de l'Union européenne a été adopté le règlement SEPA n° 260/2012/CE du 14 mars 2012 (le « Règlement SEPA »). Ce règlement a pour objectif la création d'un marché intérieur des services de virement et prélèvement en euros. Cette réglementation, d'application directe dans les Etats membres, procède notamment à une harmonisation des formats des virements (virement SEPA ou *SEPA Credit Transfer* (« SCT »)) et des prélèvements (prélèvement SEPA ou *SEPA Direct Debit* (« SDD »)). A titre d'exemple, les coordonnées bancaires des bénéficiaires de virements doivent désormais être présentées sous forme d'IBAN (*International Bank Account Number*) et de BIC (*Bank Identifier Code*). Les nouvelles règles requièrent la migration définitive vers le système SEPA à partir du 1er février 2014. Toutefois, les virements et prélèvements non conformes ont continué à être acceptés par les établissements de crédit et de paiement jusqu'au 1er février 2016.

Dans le cadre de ses activités de fourniture de solutions de paiement par Internet aux commerçants et de services bancaires en ligne aux établissements de crédit, le Groupe a dû adapter son offre de services, notamment la fourniture de relevés de comptes de cartes de paiement, et a également contribué à la mise en conformité de ses clients à ces nouvelles exigences.

Le Règlement SEPA vise également à l'interopérabilité technique des systèmes de paiement, afin que le traitement des virements et des prélèvements ne soit pas entravé par des règles commerciales ou des obstacles techniques. L'interopérabilité se traduit notamment par l'ouverture des schémas de paiement utilisés par les prestataires de services de paiement pour effectuer les virements et les prélèvements.

A titre d'illustration, le Groupe a participé à la migration du schéma de paiement Bancontact/Mister Cash (BC/MC) en Belgique aux exigences SEPA. Historiquement, l'accès à ce schéma était subordonné à la conclusion d'un contrat de prestation de services de paiement entre le commerçant et le Groupe. Un commerçant ne pouvait alors accepter une carte Bancontact/Mister Cash que si le Groupe procédait à l'acquisition des ordres de paiement s'y rapportant. Dans le cadre de la mise en conformité avec les exigences SEPA, le schéma Bancontact/Mister Cash est désormais accessible dans les mêmes conditions à d'autres acquéreurs, disposant d'une licence d'acquisition d'ordres de paiement (*acquiring*) à la condition qu'ils procèdent aux investissements techniques et opérationnels nécessaires à l'acquisition des cartes de débit domestiques BC/MC. Par ailleurs, le Groupe a procédé à la mise en conformité avec la Réglementation SEPA de sa plateforme de paiement à distance iDEAL en coopération avec les banques néerlandaises.

6.9.3 Réglementation applicable hors de l'Union européenne

Le Groupe n'est soumis à aucune réglementation spécifique au titre de ses activités exercées en dehors de l'Union européenne, à l'exception de l'Inde, où le Groupe exerce des activités d'acquisition d'ordres de paiement (*acquiring*) et d'émission de moyens de paiement (*issuing processing*) pour des montants limités et pour lesquelles il est soumis à une réglementation locale.

6.9.4 Respect des normes techniques

Les fournisseurs de solutions de paiement, et notamment les fabricants de terminaux, doivent respecter un ensemble de normes de sécurité. Ils sont notamment soumis à des normes développées par le PCI-SSC (*Payment Card Industry – Security Standard Council*). Ces normes de sécurité visent à améliorer la sécurité des données des cartes à travers d'une large adoption des normes spécifiques relatives aux différents composants d'une transaction de paiement par carte. La norme PCI-PTS (anciennement PCI-PED), relative aux dispositifs de saisie du code PIN en est la principale (*Payment Card Industry – PIN Entry Device*). Elle a comme objectif de garantir que le code confidentiel du porteur de carte fasse toujours l'objet d'un traitement sécurisé au niveau du dispositif d'acceptation du code et présente le plus haut niveau de sécurité pour les transactions de paiement. D'autres normes de PCI-SSC sont entrées en application comme PCI-DSS (*Payment Card Industry – Data Security Standard*, visant à sécuriser la confidentialité des données durant la réalisation d'une transaction) et PCI-UPT (norme de sécurité spécifique au module de paiement sur automate). Les évolutions de ces normes impliquant des modifications au niveau des exigences en place sont gérées par les membres fondateurs PCI-SSC : Visa, MasterCard, JCB, American Express et Discover en consultation avec les autres acteurs de l'industrie des paiements électroniques (fabricants de terminaux de paiements, régulateurs, commerçants, associations de banques, banques, processeurs, etc.). Cette organisation permet aux industriels de participer à l'élaboration des normes et à leurs règles d'application. Le Groupe participe au groupe de travail européen sur la standardisation des protocoles en la matière.

A titre d'exemple, le Groupe a obtenu la certification PCI-DSS (*Payment Card Industry – Data Security Standard*) de sa plate-forme de paiement en ligne sécurisé et de son service Paylib (portefeuille électronique basé sur le Cloud). Cette norme vise à garantir que les données confidentielles du porteur de carte ainsi que les données sensibles des transactions fassent systématiquement l'objet d'un traitement sécurisé au niveau des systèmes et bases de données.

Le Groupe est également soumis à des normes internationales de certification, telles que les normes ISO 9001 sur les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité et les normes ISO 14001 relatives aux exigences environnementales des infrastructures technologiques. Enfin, le Groupe est soumis à des exigences internationales de sécurité, comme le standard international de sécurité des cartes de paiement, défini par l'EMV User Group (*Europay MasterCard Visa User Group*), auquel le Groupe participe.

6.9.5 Protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe Worldline collecte et traite des informations 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.

6.9.5.1 Traitements effectués au sein de l'Espace économique européen

La directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 (ci-après, la « Directive Données personnelles ») constitue le cadre de référence en la matière dans l'ensemble des pays de l'Espace économique européen (l'« EEE », qui inclut l'Union européenne, l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein). En France, la directive sur la protection des données personnelles a été transposée aux termes de plusieurs amendements à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, dont le principal a été adopté par la loi n° 2004-801 du 6 août 2004.

La Directive Données personnelles s'applique aux traitements de données personnelles automatisés ou non-automatisés si les données sur lesquelles ils portent sont contenues ou sont destinées à être contenues dans un fichier. Les « données personnelles » sont définies largement comme toute information concernant une personne physique identifiée ou identifiable de façon directe ou indirecte et ce, quel que soit le pays de résidence ou de nationalité de cette personne. Elle oblige les responsables de traitements de données personnelles établis dans un Etat membre de l'EEE ou ayant recours à des moyens de traitement situés sur le territoire d'un Etat membre à prendre un certain nombre de mesures en amont de la collecte de ces données, pendant leur conservation et jusqu'à leur effacement. Aux termes de la Directive Données personnelles, est considérée comme « responsable de traitement » (par opposition à un simple sous-traitant agissant pour le compte d'un tiers) la personne ou entité qui, seule ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement de données personnelles.

Chaque entité du Groupe Worldline en Europe réalise une analyse au cas par cas afin de déterminer si elle agit en qualité de responsable de traitement ou de sous-traitant pour chacune de ses activités impliquant des traitements de données personnelles.

Lorsqu'une entité du Groupe Worldline agit en qualité de responsable de traitement (par exemple pour ceux concernant les données personnelles des salariés ou la lutte contre la fraude), elle est notamment soumise aux obligations suivantes :

- Bénéficier d'un fondement prévu par la Directive Données personnelles pour procéder au traitement de données personnelles, qui peut notamment résulter du consentement 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 ;
- S'assurer que les données personnelles sont (i) traitées loyalement et licitement, pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et de façon proportionnée à ces finalités et (ii) exactes et, si nécessaire, mises à jour ;

- Prendre des précautions particulières avant de procéder aux traitements de données sensibles (par exemple, les données de santé ou les données biométriques) telles que s'assurer que le consentement explicite des personnes concernées a bien été recueilli ou que le traitement se fonde sur l'une des exceptions prévue par la loi applicable transposant la directive données personnelles 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 autorisés ;
- Sauf dans certains cas de figure énumérés dans la Directive Données personnelles, informer les personnes concernées du traitement de leurs données personnelles, des destinataires des données, de l'identité du responsable de traitement et ses finalités, ainsi que de leurs droits d'accès, de rectification et, dans certains cas, d'opposition à ce traitement et, le cas échéant, leur permettre d'exercer ces droits ;
- Conserver les données personnelles pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire à la finalité de leur traitement ;
- 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 ; à cet égard, il convient de noter que le groupe Atos a été, en novembre 2014, le premier groupe de services informatiques à obtenir la validation de ses Règles Contraignantes d'Entreprises (*Binding Corporate Rules* ou « BCR ») à la fois en tant que responsable de traitement et en tant que sous-traitant. Les conséquences bénéfiques de cette validation sont détaillées dans la Section 6.9.5.2 ci-dessous ;
- Accomplir les formalités requises auprès des autorités nationales en charge de la protection des données personnelles dans leurs pays respectifs (telles que la Commission nationale de l'informatique et des libertés en France) préalablement à la mise en œuvre d'un traitement ; ces formalités varient selon les droits nationaux et peuvent aller de la simple déclaration à une autorité ou la tenue d'un registre interne, jusqu'à l'obligation d'obtenir une autorisation ou un agrément avant de procéder à certains types de traitements (par exemple, en France, en cas d'hébergement de données de santé).

La violation de ces obligations par un responsable de traitement peut faire l'objet, selon les pays, de sanctions administratives, civiles ou pénales, notamment de peines d'amende pouvant aller jusqu'à 1,5 million d'euros pour les personnes morales en France.

D'autres activités du Groupe le conduisent à agir en qualité de « sous-traitant » au sens de la Directive Données personnelles. Dans ces cas de figure, le Groupe traite les données personnelles que ses clients lui confient et pour lesquels ils sont seuls responsables de traitement. Dès lors, l'ensemble des obligations décrites ci-dessus incombant aux responsables de traitement s'imposent uniquement aux clients mais le Groupe leur garantit néanmoins (i) de mettre en place des mesures techniques et organisationnelles destinées à protéger les données personnelles qu'ils lui communiquent notamment contre la perte accidentelle, l'altération ou la diffusion non autorisée, ou tout accès malveillant ou illégal et (ii) de traiter ces données conformément à leurs seules instructions et pour aucune autre finalité que celles qu'ils ont définies.

Bien que le droit des données personnelles ait été largement harmonisé dans l'EEE, la transposition de la directive « données personnelles » dans les droits nationaux des Etats membres a pu donner lieu à des régimes pouvant varier entre eux et être parfois plus restrictifs que celui imposé par la Directive Données personnelles. Afin d'assurer une approche coordonnée et harmonisée respectant les législations nationales applicables, le groupe Atos a adopté une « Politique Groupe relative à la Protection des Données Personnelles » (Politique AP17), 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 :

(i) Des principes fondés sur ceux de la Directive Données personnelles ;

(ii) Un ensemble de procédures permettant de s'assurer de la mise en œuvre et le respect de ces principes ; et

(iii) Un programme de formation de l'ensemble des salariés du Groupe adapté selon les postes et les responsabilités.

Le respect des diverses législations nationales et la mise en œuvre effective de cette politique par le Groupe est assurée et encadrée par une organisation dédiée à la protection des données personnelles, reposant sur une double expertise à la fois juridique et technique, composée d'un réseau de Responsables de la Protection des Données (*Data Protection Officers*) et de juristes référents dans chacune des entités du Groupe Worldline, composant ainsi un ensemble de Bureaux Locaux dédiés la protection des données personnelles, lesquels sont coordonnés au niveau du groupe Atos par le Responsable Groupe de la Protection des Données (*Group Chief Data Protection Officer*), responsable du Bureau Global.

L'ensemble des mesures décrites ci-dessus répond également à une volonté d'anticiper le nouveau cadre juridique européen actuellement en discussion. En effet, le 25 janvier 2012, la Commission européenne a proposé un projet de règlement définissant un nouveau cadre juridique applicable à l'ensemble des entreprises effectuant des traitements de données personnelles sur le territoire européen et ayant vocation à remplacer la Directive Données personnelles. Parmi les apports importants prévus par ce projet, l'on notera notamment :

- L'introduction du principe de responsabilité (*accountability*), imposant aux responsables de traitement de mettre en place des règles internes et des mécanismes visant à garantir et démontrer leur conformité au règlement à leurs clients, aux personnes concernées et aux autorités de contrôle en charge de la protection des données à caractère personnel ;
- L'obligation de désigner un représentant à la protection des données personnelles dans l'Union européenne lorsque les responsables du traitement ne sont pas établis dans l'Union européenne ;
- La réalisation d'études d'impact relatives à la protection des données préalablement aux traitements présentant des risques ; ou
- La notification des violations de données à caractère personnel et notamment des failles de sécurité.

Par le déploiement et la mise en œuvre de la Politique Groupe Relative à la Protection des Données Personnelles ainsi que des BCR, le Groupe Worldline développe la mise en œuvre deces diverses exigences, le préparant ainsi à faire face aux nouvelles obligations qui pourraient résulter du nouveau cadre juridique européen tel qu'il est actuellement envisagé. Les autorités européennes sont en effet parvenues à un accord sur le texte du nouveau Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles en fin d'année 2015; le Réglement correspondant (2016/679) a été adopté le 27 avril 2016 et entrera en application dans l'ensemble de l'Union Européenne à partir du 25 mai 2018.

6.9.5.2 Traitements effectués en dehors de l'Espace économique européen

Le Groupe Worldline est implanté dans de nombreux pays en de avril hors de l'EEE où il est amené à effectuer des traitements d et entrere 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 texte international harmonisant l'ensemble des principes applicables en matière de protection des données personnelles, le cadre réglementaire applicable au sein de l'EEE fait office de référence en la matière, d'une part par son caractère strict et précurseur et, d'autre part, du fait de son influence sur la législation de nombreux pays qui l'ont utilisé comme modèle, notamment en Afrique du Nord, en Amérique latine et en Asie.

C'est pour cette raison, que le groupe Atos, qui inclut les sociétés du Groupe Worldline a fait le choix d'adopter et de mettre en œuvre des Règles Contraignantes d'Entreprises (*Binding Corporate Rules* ou « BCR ») destinées à assurer que l'ensemble des membres du Groupe, quelle que soit leur lieu d'établissement dans le monde assurent un degré de protection élevé aux données personnelles qu'ils traitent, que ce soit pour en tant que responsable de traitement ou en tant que sous-traitant agissant au nom et pour le compte de leurs clients.

Les BCR constituent un engagement contraignant pour l'ensemble des entreprises des groupes Atos et Worldline, quel que soit leur lieu d'établissement (Europe, Amérique latine, Afrique, Asie, etc.) aux termes duquel elles s'engagent à respecter de nombreux principes relatifs à la protection des données personnelles qu'elles traitent, principes fondés essentiellement sur les exigences définies par les dispositions de la directive protection des données personnelles. Ces engagements ont été reconnus par un grand nombre des Autorités européennes de Protection des Données Personnelles comme assurant un fort degré de protection aux données personnelles traitées par ces sociétés, qu'elles agissent pour leur propre compte (en tant que responsables de traitements) ou pour le compte de leurs clients (en tant que sous-traitants). Ils permettent ainsi aux sociétés du Groupe Worldline de procéder à des transferts de ses propres données ou de celles de ces clients hors de l'Union européenne vers d'autres sociétés du groupe Atos de manière simplifiée, fluidifiée et sécurisée.

Ces engagements pris de manière unilatérale et volontaire, rares dans le secteur des services informatiques puisqu'ils couvrent à la fois les sociétés des Groupes Atos et Worldline agissant en tant que responsables de traitement et mais aussi en tant que sous-traitants (c'est-à-dire lorsqu'elles traitent des données au nom et pour le compte de leurs clients), démontrent l'importance qu'elles attachent à la protection des données personnelles.

7

Organigramme [GRI 102-4]

7.1 **Organigramme simplifié du Groupe** **73**

7.2 **Filiales et participations** **75**
7.2.1 Filiales importantes 75
7.2.2 Acquisitions et cessions récentes de filiales 76
7.2.3 Participations 76

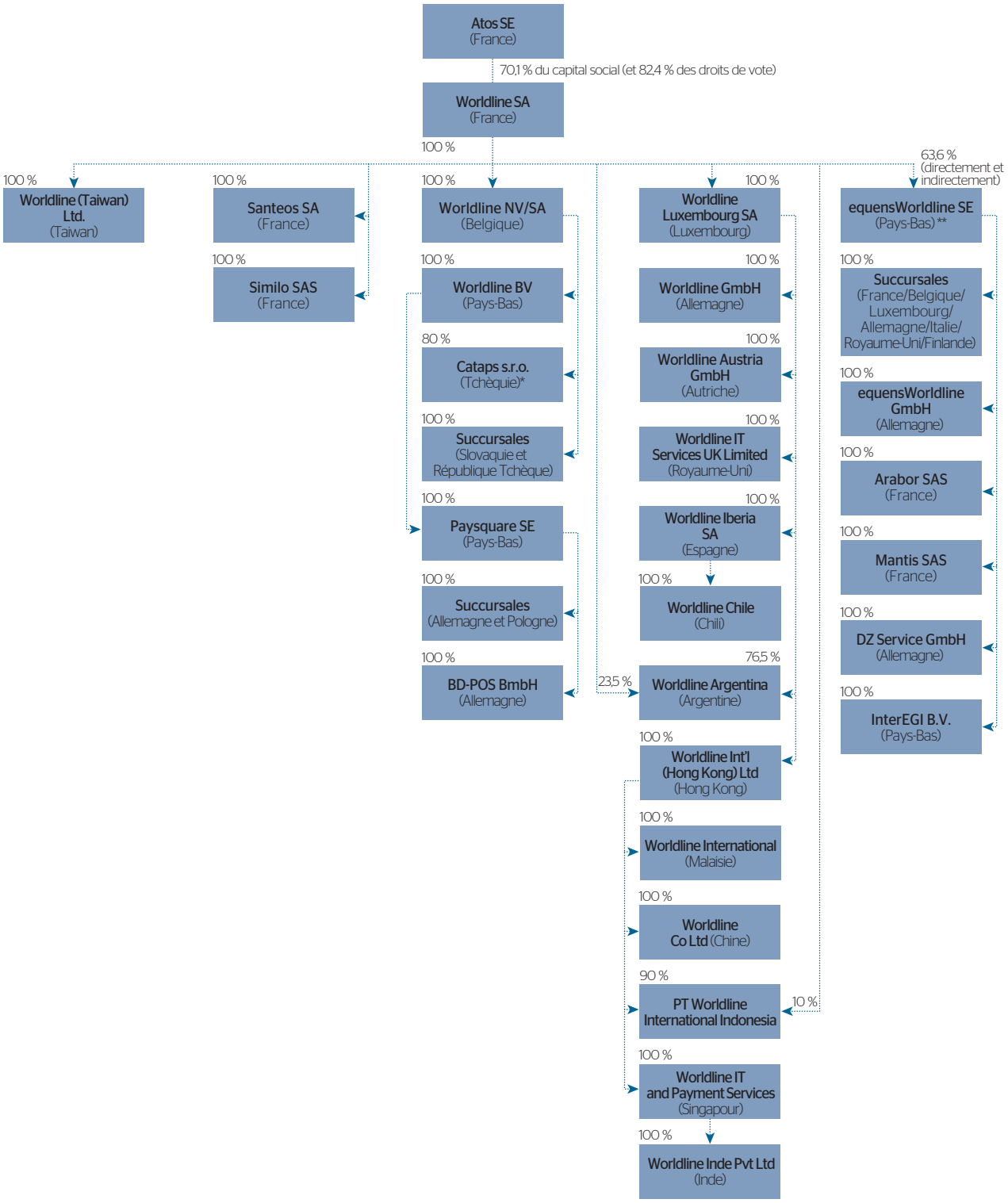
7.1 Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe à la date d'enregistrement du présent Document de Référence.

7 Organigramme

Organigramme simplifié du Groupe

A l'absence d'indication spécifique, le pourcentage de détention est égal au pourcentage de droits de vote



** 20% du capital social de Cataps s.r.o. est détenu par Komerční banka, a. s. (une filiale du groupe Société Générale).*
*** 36,4% du capital social d' equensWorldline SE est détenu par ABN Amro, DZ Bank, ICBPI, ING Bank et Rabobank.*

7.2 Filiales et participations

7.2.1 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après. Aucune des filiales de la Société n'est cotée.

equensWorldline est une société européenne de droit néerlandais au capital de 400 000 000 euros dont le siège social est situé à Eendrachtlaan 315, 3526 LB Utrecht, Pays-Bas, et immatriculée au Registre du commerce néerlandais sous le numéro 30220519. La Société détient directement et indirectement 63,6% du capital et des droits de vote de equensWorldline, le solde du capital social étant détenu par cinq institutions financières européennes (ABN Amro, DZ Bank, ICBPI, ING et Rabobank). L'activité principale de equensWorldline englobe des systèmes de paiement traditionnels (*issuing, acquiring, intra-* et *interbank processing*) et des solutions innovantes de paiement e-commerce et mobiles.

Worldline NV/SA est une société anonyme de droit belge au capital de 136 012 000 euros dont le siège social est situé à chaussée de Haecht 1442, 1130 Bruxelles, Belgique et immatriculée au Registre du commerce belge sous le numéro BE 0418 547 872. La Société détient directement et indirectement 100% du capital et des droits de vote de Worldline NV/SA (99,99% du capital et des droits de vote sont détenus directement par la Société, Atos Participation 1 SA (filiale à 100% de la Société) détenant une action de Worldline NV/SA). L'activité principale de Worldline NV/SA consiste en la conception, la réalisation et l'exploitation des activités opérationnelles, principalement des activités informatiques portant sur les systèmes de paiement, la gestion de systèmes de paiement et le développement et la commercialisation de solutions pour le commerce électronique, le contrôle d'accès physique et logistique, les paiements électroniques et les programmes de fidélisation.

Worldline GmbH est une société à responsabilité limitée de droit allemand (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) au capital de 1 688 000 euros dont le siège social est situé à Hahnstrasse 25, Francfort, D-60528, Allemagne et immatriculée au registre du commerce près le Tribunal de première instance de Francfort-sur-le-Main (*Handelsregister B des Amtsgerichts Frankfurt am Main*) sous le numéro HRB 40417. La Société détient indirectement 100% du capital et des droits de vote de Worldline GmbH. L'activité principale de Worldline GmbH consiste en la fourniture de services dans le domaine des technologies de l'information, en particulier le conseil, le développement, le commerce et l'exploitation de logiciels.

Worldline IT Services UK Limited est une société à responsabilité limitée de droit anglais au capital de 43 000 100 livres sterling dont le siège social est situé à 4 Triton Square, Regent's Place, NW1 3HG Londres, Royaume-Uni et immatriculée au registre des sociétés d'Angleterre et du pays de Galles (*Registrar of Companies of England and Wales*) sous le numéro 8514184. La Société détient indirectement 100% du capital et des droits de vote de Worldline IT Services UK Limited. L'activité principale de Worldline IT Services UK Limited consiste en la conception, la mise en œuvre et l'exploitation de systèmes de paiement, notamment dans le secteur des transports, et la gestion de cartes de paiement.

Worldline Luxembourg SA est une société anonyme de droit luxembourgeois au capital de 33 819 450 euros dont le siège social est situé 2A, rue Nicolas Bové, L – 1253 Luxembourg, Grand-Duché du Luxembourg et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro 79.303. La Société détient directement 100% du capital et des droits de vote de Worldline Luxembourg SA L'activité de Worldline Luxembourg SA consiste en l'achat, la vente et la commercialisation de logiciels et programmes informatiques et la fourniture de services et documentation afférents à ces produits, la fourniture de prestations de services et conseils dans la gestion d'entreprises, les systèmes d'information et de l'informatique, la détention et la gestion de participations à l'international ainsi que la détention et l'animation de la marque Worldline.

Certains dirigeants de ces filiales exercent des fonctions au sein de la Société, le lecteur est invité à se reporter à la Section 14.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent Document de Référence pour une description des mandats exercés par ces dirigeants.

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » pour une description des conventions conclues entre les différentes entités du Groupe.

DONNÉES FINANCIÈRES CLÉS DES PRINCIPALES FILIALES OPÉRATIONNELLES

Le tableau ci-dessous présente les données financières clées des principales filiales opérationnelles du Groupe pour les exercices 2016 et 2015 (contribution aux données consolidées IFRS) :

	Chiffre d'affaires		Résultat net		Total actif	
(en millions d'euros)	**2016**	2015	**2016**	2015	**2016**	2015
Worldline NV/SA	330,8	327,5	89,3	40,1	1 062,1	855,9
Worldline GMBH	111,0	119,1	-0,9	3,1	76,0	90,4
Worldline IT Services UK Ltd	124,0	161,4	-3,1	6,3	105,4	120,1
Worldline Luxembourg SA	0,0	0,0	18,7	16,1	213,5	208,4
EquensWorldline SE	136,7	NA	8,0	NA	930,7	NA

7.2.2 Acquisitions et cessions récentes de filiales

Veuillez-vous référer à la Section 5.1.5 pour une description des transactions avec Equens, Paysquare et KOMERČNÍ BANKA (KB)/KB SmartPay.

7.2.3 Participations

Le Groupe détient 25% du capital et 20,75% des droits de vote de la société Buyster SA, en raison de la limitation individuelle du nombre de voix prévue par ses statuts. Buyster SA est actuellement en cours de liquidation.

Cette participation n'était pas significative pour le Groupe et était classée en « entreprise associée » dans les comptes consolidés 2016 du Groupe.

8

Propriétés immobilières, usines et équipements

8.1 **Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées** 77

8.2 **Environnement et développement durable** 78

8.2.1 Rapport sur les informations sociales et environnementales 78

8.2.2 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion, exercice clos le 31 décembre 2016 78

8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur nette totale d'environ 103,8 millions d'euros, principalement constituées des équipements (en particulier informatiques) utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de données. Le Groupe loue la quasi-totalité de ses biens immobiliers, alors que ses équipements informatiques sont généralement achetés.

Les immobilisations corporelles détenues ou louées par le Groupe sont essentiellement constituées :

- De bâtiments administratifs et de bureaux, pour les besoins des fonctions administratives et commerciales du Groupe, dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités. Les principaux sites loués se situent en France (notamment le site de Bezons, où la Société a son siège social), en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les principaux centres de données du Groupe sont localisés dans les sites situés en France (site de Seclin et site de Vendôme), en Belgique (site de Bruxelles), aux Pays-Bas (site d'Amsterdam), en Italie (sites de Pero et de Settimo), en Allemagne (site de Francfort), ainsi qu'en Espagne et au Royaume-Uni où le Groupe loue des espaces de centre de données à Atos. Certains sites en Belgique font l'objet d'une sous-location consentie par la société Worldline PropCo SA à Worldline NV-SA (Belgique) dans le cadre d'un bail emphytéotique conclu entre Worldline PropCo SA et Immo Haecht 1442, qui détient les droits immobiliers sur les principaux biens immobiliers du Groupe situés en Belgique. Le Groupe loue également, auprès de tiers interconnectés avec ses propres centres de données, quatre centres de télécommunications européens (situés en France, en Belgique et en Allemagne). Enfin, le Groupe loue des bâtiments et des centres de données dans les pays émergents où il opère, notamment en Inde et en Argentine ainsi qu'auprès d'hébergeurs tiers en Russie et aux Etats-Unis ;
- D'infrastructures techniques de centres de données, de biens mobiliers, d'équipements (en particulier informatiques) et de serveurs de centres de données, dont le Groupe est propriétaire au travers de ses entités locales ; et
- D'un atelier d'assemblage au Royaume-Uni pour la fabrication des bornes libre-service.

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses différentes immobilisations corporelles est cohérent avec son activité et son évolution projetée et avec ses investissements en cours et planifiés.

8.2 Environnement et développement durable

8.2.1 Rapport sur les informations sociales et environnementales

Le rapport contenant des informations sociales et environnementales, tel que prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, est présenté à l'Annexe III.

8.2.2 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion, exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 est présenté en Annexe III.

9

Examen de la situation financière et du résultat du Groupe

9.1 **Vue d'ensemble** 80
- 9.1.1 Activité du Groupe 80
- 9.1.2 Principaux facteurs affectant le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe 80
- 9.1.3 Description synthétique des principaux éléments du compte de résultat 86
- 9.1.4 Présentation sectorielle 87

9.2 **Méthodes comptables déterminantes en IFRS** 88

9.3 **Evénements significatifs de l'exercice** 88
- 9.3.1. Transaction avec Equens et Paysquare 88
- 9.3.2. Transaction avec Komercni banka (KB Smartpay) 88

9.4 **Synthèse** 89

9.5 **Réconciliation du chiffre d'affaires et de l'excédent brut opérationnel à périmètre et taux de change constants** 90

9.6 **Evolution du profil de chiffre d'affaires** 91

9.7 **Performance par Lignes de Services** 92
- 9.7.1 Services Commerçants & Terminaux 92
- 9.7.2 Services financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») 93
- 9.7.3 Mobilité & Services Web Transactionnels 94

9.8 **Performance par secteur géographique** 95

9.9 **Activité commerciale** 96
- 9.9.1 Principales signatures 96
- 9.9.2 Carnet de commandes et perspectives commerciales 97

9.10 **Gestion des ressources humaines** 97
- 9.10.1 Evolution des effectifs 97
- 9.10.2 Attrition 99
- 9.10.3 Sous-traitants externes 99

9.11 **Revue financière** 99
- 9.11.1 Etat du résultat global 99
- 9.11.2 Tableau de flux de trésorerie 102
- 9.11.3 Politique de financement 103
- 9.11.4 Résultat des cinq derniers exercices clos de Worldline SA 104

9.12 **Indicateurs non-IFRS** 105
- 9.12.1 Excédent brut opérationnel (EBO) 105
- 9.12.2 Flux de trésorerie disponible 105
- 9.12.3 EBITDA 106

La présente analyse sur les résultats et la situation financière, qui a été élaborée par la Direction, fournit une revue des résultats, de la situation financière et des liquidités et ressources financières de la Société et de ses filiales et présente les facteurs qui ont affecté ses résultats récents, ainsi que ceux qui sont susceptibles d'affecter ses résultats futurs. La présente analyse est basée sur, et doit être lue avec, les états financiers consolidés audités, et les documents s'y rapportant, en date du, et pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015, qui ont été préparés en conformité avec les méthodes IFRS et qui sont inclus dans le Document de Référence, ainsi que les informations présentées dans le Chapitre 3 « Informations Financières Sélectionnées et Autres Données », le Chapitre 12 « Informations sur les Tendances et les Objectifs » et le Chapitre 20 « Informations Financières Concernant le Patrimoine, la Situation Financière et les Résultats du Groupe » du présent Document de Référence.

9.1 Vue d'ensemble

9.1.1 Activité du Groupe

Les activités conduites par le Groupe sont décrite en Section 6.5 du présent Document de Référence.

9.1.2 Principaux facteurs affectant le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe

9.1.2.1 Dynamique du secteur des services de paiement

Confronté à l'évolution des habitudes des consommateurs, aux avancées technologiques et aux évolutions réglementaires, le secteur des services de paiement traverse actuellement une période de mutation importante. La performance sous-jacente des activités du Groupe est très sensible aux évolutions dans le secteur des services de paiement. Comme développé en Section 6.2 « Présentation du secteur et du marché, les principales tendances sont notamment :

- ***La croissance des volumes de transactions***. Une part importante du chiffre d'affaires du Groupe provient du traitement des transactions de paiement, facturé principalement à la transaction ou en fonction des volumes de transactions (basé sur un pourcentage de la valeur de la transaction). Ces types de transactions connaissent une croissance significative car les consommateurs délaissent progressivement les paiements en espèces au profit des autres moyens de paiement. Cette évolution s'explique par différents facteurs, notamment la généralisation de l'acceptation par les commerçants des paiements autres qu'en espèces, l'expansion des transactions de e-commerce et des transactions sur mobiles, les mesures prises par les pouvoirs publics pour favoriser les paiements autres qu'en espèces ainsi que d'autres facteurs. D'après A.T. Kearney, le nombre total des transactions électroniques dans l'Union européenne a connu un taux de croissance annuelle de 6% ces 10 dernières années. A.T. Kearney estime également que ce taux de progression va s'accélérer pour atteindre 7% par an entre 2020 et 2025, pour atteindre 238 milliards de transactions. Voir la Section 6.2 « Présentation du secteur et du marché » du présent Document de Référence ;
- ***Les évolutions réglementaires.*** En Europe, des changements réglementaires récents diminuent les commissions d'interchange et devraient accroître la capacité des établissements de paiement à accéder à d'autres marchés européens que celui de l'état membre d'origine dans lequel ils disposent d'une licence (Visa/MasterCard) portant sur l'émission de cartes de paiement ou l'acquisition d'opérations par cartes de paiement. L'effet de la diminution des commissions d'interchange sur le chiffre d'affaires du Groupe sera indirect plutôt que direct, car le Groupe enregistre son chiffre d'affaires net des commissions d'interchange payées aux banques émettrices et n'agit pas lui-même en qualité de banque émettrice. A moyen ou long terme, ces changements auront un impact sur le chiffre d'affaires du Groupe à travers leurs effets sur les commerçants et les banques clients du Groupe ainsi que sur le comportement des consommateurs. Le Groupe estime que la diminution des commissions d'interchange incitera un plus grand nombre de commerçants à accepter progressivement le paiement de petits montants par cartes de paiement et cartes de crédit, entraînant une augmentation supplémentaire du nombre de transactions. En outre, le Groupe considère que les banques émettrices, face à une diminution de leur chiffre d'affaires lié aux commissions d'interchange, envisageront de plus en plus d'externaliser leurs services de traitement des paiements afin de réduire les coûts. Elles chercheront également à offrir des services additionnels entraînant de nouvelles commissions visant à compenser la diminution des commissions d'interchange. Le Groupe a récemment été confronté à des pressions sur les prix, et anticipe que celles exercées par les banques continueront à s'intensifier en raison de la modification des commissions d'interchange. Voir les Sections 6.9 « Réglementation » et 6.2 « Présentation du secteur et du marché » du présent Document de Référence ;
- ***Les évolutions technologiques.*** La mobilité et la technologie *Big Data* donnent naissance à de nouveaux modes de paiement et à de nouveaux modèles économiques. Ces évolutions pourraient alimenter la croissance du nombre de transactions. De même, les services de *hub* de services de paiement *payment services hub* (tels que WIPE pour le Groupe Worldline) gagnent en importance afin d'adapter les systèmes existants aux nouveaux modèles et modes de paiement, ce qui pourrait créer de nouvelles opportunités d'externalisation par les banques qui ne disposent pas, à court terme, d'un volume suffisant de transactions pour investir afin de faire évoluer leurs propres systèmes ;
- ***L'émergence de nouveaux modes de paiement électronique.*** Les nouveaux modes de paiement électronique tels que les paiements OBeP et le porte-monnaie électronique point-à-point créent de nouveaux modes de paiement sans carte pour les paiements électroniques qui, selon le Groupe, devraient accroître les volumes de transactions. Ces nouveaux services offrent des opportunités liées aux structures de commissions différentes du système classique de commissions d'interchange, mais pourraient néanmoins également entraîner de nouvelles pressions sur les prix qui

pourraient à leur tour alimenter la croissance des volumes. L'impact net sur le Groupe dépendra du fait que l'effet de la hausse des volumes sera ou non supérieur à l'effet de toute baisse des prix associée ;

- ***La dynamique des prix.*** La concurrence est vive au sein du secteur des services de paiement, et la capacité à fournir des services fiables de grande qualité à un prix compétitif pour des volumes élevés est un facteur de différenciation important. Le Groupe cherche à tirer parti de son envergure et de sa production globale pour accroître sa capacité à proposer des prix et tarifs compétitifs sans sacrifier sa fiabilité ni sa rentabilité ;
- ***L'émergence de nouvelles activités numériques.*** La révolution numérique donne naissance à de nouvelles activités numériques qui devraient alimenter la croissance des paiements dans les années à venir. L'e-Ticketing et la collecte d'impôts et taxes automatisée, les nouveaux services en ligne aux gouvernements et les solutions de Vie Connectée (*Connected Living*), qui utilisent l'Internet sont autant d'évolutions qui créent de nouveaux écosystèmes de services associés à de nouveaux besoins de paiements autres qu'en espèces.

9.1.2.2 Structure des contrats

Bien que chaque contrat soit adapté aux circonstances et que les conditions spécifiques varient d'un client à l'autre, les contrats du Groupe comportent généralement deux volets principaux :

- Contrats *build to run*, du projet à l'exploitation. Le Groupe fournit la plupart de ses services dans le cadre de contrats *build to run* à moyen et long terme. Ces contrats prévoient généralement le paiement d'une commission fixe au Groupe lors de la réalisation d'une étape donnée durant l'étape *build* du service, ainsi que le paiement de commissions régulières une fois que le service est opérationnel. Les commissions *run*, perçues pour la gestion et la maintenance du système, comportent généralement une composante fixe, habituellement fonction d'une capacité prédéterminée ou d'un nombre minimum de transactions, et une composante variable basée sur le nombre de transactions au-delà d'un seuil prédéterminé ;
- Contrats basés sur la valeur des transactions. Le Groupe fournit certains services dans le cadre de contrats principalement basés sur la valeur des transactions traitées. Ces contrats prévoient des commissions minimums pour la mise en place initiale du service. Ils englobent le traitement des transactions par cartes de crédit (ou de paiement) dans le cadre de l'activité d'acquisition commerçants du Groupe, et certains des contrats de billetterie électronique du Groupe en Amérique latine. Le Groupe comptabilise le chiffre d'affaires des contrats basés sur la valeur des transactions à la date de la transaction.

Quelle que soit la période considérée, le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sont affectés par le mix des types de contrats et leur stade de développement.

- Concernant le chiffre d'affaires, le Groupe comptabilise généralement une partie significative au démarrage du contrat durant la phase *build*. Une fois que la phase *run* d'un projet démarre, le chiffre d'affaires lié aux transactions est généralement moins élevé durant la phase de « montée en puissance » du projet, et plus élevé une fois que le projet arrive à « maturité ».
- En règle générale, l'étape la plus rentable d'un contrat est celle de la « maturité », durant laquelle le chiffre d'affaires lié aux transactions augmente (ou demeure élevé) et s'associe à des coûts supplémentaires relativement faibles. La phase *build* est généralement moins rentable, car les coûts de mise en place d'un service sont habituellement plus élevés que les coûts fixes de fonctionnement d'un service une fois qu'il est opérationnel. Durant la phase de « montée en puissance », un contrat, dont le chiffre d'affaires de l'étape *run* est tarifé à la transaction ou selon la valeur de la transaction elle-même, peut ou non être rentable en fonction des conditions du contrat et selon que les commissions (indépendantes du nombre ou de la valeur des transactions) sont suffisamment élevées pour compenser les coûts associés.
- Compte tenu du chiffre d'affaires initial durant la phase *build* et la rentabilité relativement moins élevée des étapes *build* et de montée en puissance d'un projet, les différences dans le mix des stades de développement des projets du Groupe d'une période à l'autre peuvent être à l'origine de fluctuations importantes du chiffre d'affaires et de la rentabilité entre périodes au niveau consolidé ou, d'une manière encore plus prononcée, au niveau d'une Ligne de Services ou d'une division particulière.

9.1.2.3 Composition du chiffre d'affaires des Lignes de Service

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe provient de la vente de services et de produits par ses trois Lignes de Service.

Chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux »

Le chiffre d'affaires de cette activité provient de quatre divisions :

- ***Acquisition Commerçants (commercial acquiring).*** Le chiffre d'affaires généré par l'activité d'acquisition commerçants du Groupe provient principalement du traitement des transactions par cartes de crédit et de paiement. Les commissions prélevées par le Groupe correspondent généralement à un pourcentage de la valeur de la transaction (pour les transactions par carte de crédit) ou à une commission fixe par transaction (pour les cartes de paiement) ou les deux (dans le cas de transactions de faibles montants). Ces commissions sont comptabilisées à la date de la transaction. Le chiffre d'affaires du Groupe découle également de services additionnels, comprenant les services connexes aux activités de paiement comme la détection de la fraude, les enquêtes de satisfaction auprès des clients, les services de fidélisation tels que les solutions de cartes de fidélité, les services de conversion des transactions en monnaie étrangère « DCC » (*Dynamic Currency Conversion*) et de cartes-cadeaux. Le chiffre d'affaires généré par l'activité d'acquisition commerçants est principalement fonction du montant moyen des transactions, du mix des différents types de commerçants dans le portefeuille de clients, et de la performance commerciale des commerçants qui comptent parmi les clients du Groupe ;

- ***Services en Ligne***. Le chiffre d'affaires des services en ligne provient de deux groupes de solutions : les solutions multi-commerce et les solutions d'acceptation des paiements *via* Worldline Sips :
  - Les solutions multi-commerce sont généralement vendues dans le cadre de contrats de moyen à long terme prévoyant des commissions pour la conception et la mise en place du service, des commissions régulières qui supposent habituellement un nombre minimum de transactions, et des commissions prédéterminées à la transaction lorsque le nombre minimum de transactions fixé est dépassé. Le chiffre d'affaires des solutions multi-commerce englobe également le chiffre d'affaires du site du Groupe de e-commerce redspottedhanky.com, grâce auquel le Groupe perçoit des commissions sur la vente de billets de train et autres achats liés aux voyages, qui correspondent généralement à un pourcentage de la valeur de l'élément vendu,
  - Le chiffre d'affaires lié aux services de paiement sécurisé (Worldline Sips) du Groupe est généré principalement par des commissions d'activation, des abonnements mensuels et des commissions sur le traitement des transactions qui intègrent des réductions pour les volumes élevés de transactions. Le Groupe intègre également dans cette Ligne de Services le chiffre d'affaires lié aux autres services associés à l'acceptation des paiements. Le chiffre d'affaires des services en ligne dépend principalement du nombre de projets multi-commerce en phase *build* au cours de la période considérée, du nombre de transactions multi-commerce traitées pour les projets en phase *run* et du nombre de services de paiement sécurisé et autres transactions acceptées traitées ;
- ***Cartes Privatives et Programmes de Fidélisation***. Le chiffre d'affaires des cartes privatives et programmes de fidélisation dépend principalement du nombre de cartes ou de cartes de fidélité géré, du niveau des transactions par carte et des commissions moyennes par carte gérée et par transaction. Lors de la conception d'un nouveau programme de fidélité, le Groupe reçoit généralement des commissions *build* au titre de la mise en place initiale du programme ;
- ***Terminaux de paiement***. Les terminaux de paiement sont généralement loués ou vendus aux commerçants avec une commission d'installation initiale et des redevances mensuelles de maintenance, et sont souvent associés à des services d'acquisition commerçants dans les pays où le Groupe offre ces services. Le chiffre d'affaires des terminaux repose principalement sur le nombre de terminaux vendus ou loués et sur le prix moyen ou la commission de location moyenne par terminal, qui sont principalement influencés par les conditions de marché et le mix de terminaux vendus.

Chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Services Financiers » (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement »)

Le chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Services Financiers » provient de quatre divisions :

- ***Traitement Emetteurs :***
  - La majorité du chiffre d'affaires lié au traitement émetteurs provient du traitement des transactions dans le cadre de contrats à long terme, qui prévoient une facturation principalement basée sur le nombre de cartes de crédit gérées et sur le nombre de transactions traitées. Le chiffre d'affaires lié au traitement émetteurs dépend donc principalement du nombre de cartes gérées, du niveau moyen des transactions et des commissions moyennes par carte gérée et par transaction. Le Groupe offre généralement des réductions au titre des volumes en fonction de fourchettes prédéfinies de volumes de transactions et de cartes gérées. Lorsque le Groupe acquiert un nouveau client ou participe à la mise en place de nouveaux services tels que les porte-monnaie électroniques, il prélève généralement une commission au titre de la mise en place initiale du service, puis facture en fonction du nombre de transactions commerciales traitées,
  - Une partie du chiffre d'affaires de Traitement Emetteurs découle également de redevance de licence de logiciel de paiement, versée au moment de la vente du logiciel, et de commissions annuelles sur la maintenance et l'assistance, qui sont basées sur un pourcentage de la redevance de licence initiale, ainsi que de projets d'assistance aux banques pour le déploiement et l'intégration du logiciel dans leur système existant ;
- ***Traitement Acquéreurs :***
  - Le chiffre d'affaires du traitement acquéreurs dépend principalement du nombre de transactions traitées par le Groupe dans les pays où il n'est pas lui-même l'acquéreur, et des commissions moyennes par transaction. Le chiffre d'affaires du traitement acquéreurs comprend également le chiffre d'affaires découlant du traitement des chèques, activité qui enregistre une baisse régulière de son chiffre d'affaires compte tenu de la généralisation des paiements par carte et des modes de paiement autres que les espèces et les chèques, dont la rentabilité est fonction des créances irrécouvrables indemnisées aux commerçants,
  - Une partie du chiffre d'affaires de Traitement Acquéreurs découle également de redevance de licence de logiciel de paiement, selon les mêmes caractéristiques que celles explicitées ci-dessus ;
- ***Digital Banking.*** Le chiffre d'affaires de *Digital Banking* provient des services de banque en ligne et des commissions sur le traitement des transactions d'e-Brokerage, ces derniers étant généralement facturées à la transaction. Le chiffre d'affaires de cette division provient également de projets tels que la mise en place et l'amélioration des sites Internet et applications mobiles des banques. Ces travaux sont facturés sur la base de projets *build and run* ou par des ventes de licences ;
- ***Paiements non-cartes.*** Le chiffre d'affaires des paiements non-carte provient des commissions sur le traitement des transactions OBeP, des prélèvements et virements SEPA, qui sont généralement facturées à la transaction. Le chiffre d'affaires de cette division provient également de projets tels que l'adaptation des systèmes des clients aux transactions SEPA, ou leur mise en conformité avec les nouvelles réglementations.

Chiffre d'Affaires de la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels »

Le chiffre d'affaires de cette Ligne de Services provient de trois divisions :

- ***Services de billetterie électronique.*** Les services de billetterie électronique sont généralement vendus dans le cadre de contrats *build to run* à moyen et long terme. Ils englobent une facturation initiale au titre de la mise en place des projets, ainsi que, au cours de la durée de vie des contrats, des commissions basées sur le nombre ou la

valeur des billets gérés. Le chiffre d'affaires de cette division repose principalement sur le nombre de contrats remportés, sur le mix entre projets en phase *build* et ceux en phase *run*, sur le volume ou la valeur des transactions et enfin sur les conditions tarifaires moyennes ;

- ***Services Numériques pour les Gouvernements et les Services Publics (contrats « e-Gouvernements »).*** Cette division fournit aux entités publiques une gamme de services, notamment de numérisation à grande échelle, de régulation de la circulation, de collecte des impôts, de services numériques d'information médicale et de remboursement des frais médicaux, dans le cadre de différents types de contrats, souvent de grande taille. Un grand nombre de ces services est fourni dans le cadre de projets *build to run*, qui prévoient une commission initiale au titre de la conception et de la mise en place au projet, puis des commissions basées sur la capacité du système pour la maintenance et le fonctionnement du programme. Le Groupe perçoit également des commissions basées sur le nombre de transactions ou d'enregistrements traités et de l'extension de la capacité des systèmes. Une fois qu'un service est opérationnel, l'extension de sa capacité génère un chiffre d'affaires additionnel ;
- ***E-consommateur & Mobilité***. La division e-Consommateur et mobilité offre une gamme étendue de services. Les services basés sur le Cloud sont généralement basés sur le nombre d'utilisateurs finaux et sur l'utilisation moyenne par utilisateur. Le chiffre d'affaires lié à ces services peut également découler de la mise en place de nouveaux services. Les services de contact sont généralement basés sur le nombre et la durée des connexions. Les projets de Vie Connectée (*Connected Living*) comprennent généralement un chiffre d'affaires lié à la mise en place du projet, et des recettes régulières basées sur le nombre d'appareils connectés gérés.

9.1.2.4 Cycles de reconduction des contrats

Le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe peuvent être affectés de manière significative par les cycles de reconduction des contrats. Les contrats auxquels le Groupe est partie sont généralement conclus pour une durée de trois à cinq ans, certains contrats conclus avec des entreprises du secteur privé en Amérique latine pouvant avoir une durée allant jusqu'à dix ans. Lorsqu'un contrat arrive à terme, le client peut chercher à le reconduire, à renégocier les termes du contrat ou choisir de ne pas le reconduire. Les termes d'un contrat reconduit ou l'absence de reconduction d'un contrat peuvent avoir, selon l'importance du contrat concerné, un impact significatif sur le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe ou d'une Ligne de Services sur une période donnée. Bien que l'activité du Groupe soit répartie entre un nombre important de contrats et qu'aucun client ne représente plus d'environ 5% du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, le poids relatif d'un contrat donné peut être plus important à l'intérieur d'une Ligne de Services ou d'une division. Dans ce contexte, il est à noter qu'environ 50% de l'activité services électroniques gouvernementaux a été réalisée en 2015 sur deux contrats significatifs, le contrat VOSA au Royaume-Uni et le contrat dit « Radar » de traitement automatisé des infractions routières en France et que ces deux contrats se sont arrêté, à la fin du troisième trimestre 2015 pour le contrat Vosa et au cours du mois de juin 2016 pour le contrat Radar.

9.1.2.5 Conjoncture économique

Une partie du chiffre d'affaires du Groupe provient du traitement des transactions de paiement soit à la transaction, soit en pourcentage de la valeur des transactions. Durant les périodes de ralentissement économique, les consommateurs réduisent généralement leurs dépenses et les émetteurs de cartes abaissent les plafonds de crédit et durcissent les conditions d'émission de cartes, ce qui peut avoir un impact défavorable sur la valeur totale des transactions générées par les consommateurs et le nombre de cartes gérées. L'impact de cette situation a toutefois été plus que compensé durant les dernières années par l'évolution séculaire en faveur des paiements autres qu'en espèces. Par ailleurs, bien que les consommateurs diminuent leurs dépenses en période de ralentissement, bon nombre d'entre eux effectuent des transactions de plus petits montants mais plus nombreuses. Ceci contribue à atténuer l'impact de la baisse globale des dépenses car une part importante du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée en fonction du nombre de transactions effectuées. En outre, la majeure partie du chiffre d'affaires de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux » provient de distributeurs de produits de consommation courants tels que les produits alimentaires ou le carburant, dont les ventes sont moins volatiles, ce qui atténue encore l'impact des ralentissements économiques sur le Groupe.

9.1.2.6 Mix des services

Le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sont également affectés par le mix et le stade de maturité des services qu'il offre. Comme indiqué à la Section 9.1.2.2 « Structure des Contrats » du présent Document de Référence, la part la plus importante du chiffre d'affaires d'un contrat *build and run* est généralement enregistrée durant l'étape *build*. En revanche, la phase la plus rentable de ce type de contrat est généralement celle de la maturité de la phase *run*. Chacune des trois Lignes de Service comporte un mix de services dont certains sont à maturité, et d'autres sont encore en phase de construction ou de montée en puissance. Sur le plan de la rentabilité, la proportion des services à maturité des Lignes de Service « Services Financiers » et « Services Commerçants & Terminaux » est plus élevée, ce qui leur permet d'afficher en 2016 un Excédent Brut Opérationnel de respectivement 26,1% et 22,6%. En revanche, la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » réalise généralement une proportion plus élevée de son chiffre d'affaires durant les phases *build* et de montée en puissance, elle enregistre une croissance de son chiffre d'affaires plus élevée, mais une plus faible rentabilité (Excédent Brut Opérationnel de 13,9% en 2016). De même, le Groupe peut percevoir des commissions en moyenne plus élevées sur les transactions par cartes de crédit que sur celles par carte de paiement, sur les solutions OBeP et sur certaines transactions par porte-monnaie électronique. Si ces catégories de paiements autres qu'en espèces augmentent fortement au cours des périodes futures, le niveau de rentabilité dépendra du fait que les nouveaux volumes générés par ces modes de paiement compensent ou non la diminution des commissions à la transaction, et de la construction de plateformes adaptables pour traiter ces volumes de façon rentable.

9.1.2.7 Présence géographique

Bien que le Groupe fournisse des services à l'ensemble de l'écosystème des services de paiement, à l'heure actuelle, il n'offre pas l'ensemble de ces services dans chacun de ses principaux marchés. Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe compte progressivement étendre sa présence géographique et offrir ses services dans tous les marchés où il est présent, et tirer parti de la nouvelle structure de ses Lignes de Service et de l'intégration et la standardisation accrues de ses plateformes informatiques.

Le Groupe réalise actuellement la grande majorité de son chiffre d'affaires dans ses marchés stratégiques historiques d'Europe (environ 91% en 2016), mais la part de son chiffre d'affaires réalisé dans les marchés émergents, en Amérique latine et en Asie, augmente. La part du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans les marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie était de 9% en 2016, pourcentage qui devrait augmenter au fil du temps avec la poursuite du développement international du Groupe. Les taux de pénétration des marchés stratégiques d'Europe peuvent encore progresser, mais les taux de croissance des paiements par carte et des paiements autres qu'en espèces sont nettement plus élevés dans les marchés émergents, notamment en Inde, où le gouvernement a mis en place une politique forte de promotion des paiements électroniques, notamment par la démonétisation des billets et 500 et 1 000 roupies décidée le 8 novembre 2016.

9.1.2.8 Caractère saisonnier et variabilité d'une période à l'autre

Bien que les activités du Groupe n'aient généralement pas un caractère saisonnier prononcé, le Groupe enregistre la part la plus importante de son chiffre d'affaires au quatrième trimestre grâce à l'augmentation des achats durant les fêtes de fin d'année. En revanche le chiffre d'affaires du premier trimestre, où les projets sont souvent en phase de démarrage, est souvent le moins élevé. Les fêtes de fin d'année compensent quelque peu un ralentissement des contrats d'e-Gouvernement du Groupe, pour lesquels les volumes sont moins élevés en période de congés.

Alors que les résultats du Groupe n'affichent pas de fortes variations dans le courant de l'année, ses résultats au niveau consolidé ou au niveau d'une Ligne de Services ou d'une division particulière peuvent connaître des fluctuations significatives d'une période à l'autre (notamment trimestrielle). En particulier, compte tenu du chiffre d'affaires initial durant la phase *build* et la rentabilité relativement moins élevée des étapes *build* et de montée en puissance d'un projet, une proportion plus ou moins importante du chiffre d'affaires en phase *build* peut avoir, d'une période à l'autre, un impact significatif sur le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe. Une série d'autres facteurs peut causer ou contribuer à des fluctuations d'une période à l'autre, incluant le non-renouvellement de contrats importants ou la périodicité de remplacement des terminaux en fin de vie.

9.1.2.9 Modification du périmètre [GRI 102-45] et [GRI 102-49]

Le périmètre de consolidation du Groupe a évolué de façon significative en 2016, suite à l'intégration des sociétés Equens, Paysquare et KB SmartPay au 30 septembre 2016, comme détaillé en Section 9.3 « Evénements significatifs de l'exercice ». Le périmètre de consolidation du Groupe continuera à évoluer, sous l'effet de sa stratégie de croissance externe.

9.1.2.10 Projet TEAM et TEAM²

Début 2014, le Groupe a lancé le projet « TEAM », un programme quadriennal d'accroissement de l'efficacité opérationnelle, d'industrialisation et de standardisation dont l'objectif est d'externaliser le potentiel et la valeur du Groupe en améliorant l'efficacité et l'intégration de toutes ses activités au plan mondial. A travers le programme TEAM, le Groupe avait pour objectif d'améliorer son modèle économique, de réduire ses coûts et d'exploiter au mieux ses ressources et ses atouts afin de bénéficier de la croissance robuste dans ses marchés et ses secteurs, enfin de tirer pleinement parti de sa taille et de sa dimension mondiale. Ce programme devait permettre au Groupe de mettre à profit les mesures « d'amélioration continue » mises en œuvre dans le cadre du programme analogue TOP au sein du groupe Atos, telles que le *lean management* et une efficience accrue des achats, tout en instaurant de nouvelles mesures « d'efficacité par la transformation » visant à augmenter les volumes de production du Groupe, à accroître sa présence à l'international et à intégrer et standardiser l'infrastructure des systèmes d'information du Groupe.

Le programme TEAM, dont l'objectif était de générer environ 150 millions d'euros d'économies de coûts à la fin de l'année 2017, a été réalisé dès la fin de l'exercice 2016, en capturant les gains de productivité promis et en dégageant de nouvelles marges de manœuvre, ce qui a permis d'amortir les baisses de prix demandées par les clients.

Devant les bons résultats du programme et la forte mobilisation interne qu'il a suscité pour transformer l'entreprise en profondeur, il a été décidé début 2017 de lancer un nouveau programme TEAM². Ce nouveau programme qui s'étend pour les trois années à venir a une ambition équivalente au premier programme TEAM mais en s'ouvrant à de nouveaux sujets. TEAM² reprend des initiatives qui ont faits leurs preuves dans la durée et où il reste du potentiel à exploiter tout en introduisant de nouveaux chantiers centrés sur la transformation et l'innovation du cœur de notre métier.

Les initiatives *Lean*, Achats, *Real estate*, Rentabilité des contrats et *Workforce Management* ont été reprises dans le programme TEAM² pour les trois prochaines années avec pour objectif de continuer à progresser en termes de performance et d'efficacité opérationnelle.

- ***Rentabilité des contrats.*** Améliorer encore la rentabilité des projets et des contrats existants de l'entreprise en améliorant le contrôle de la performance des contrats et en mobilisant des groupes de travail constitués d'experts pour mettre en œuvre si besoin est des processus correctifs.

- ***Achats***. Continuer à développer l'implication des équipes chargées des achats du Groupe pour tirer parti des meilleures pratiques et de l'envergure du Groupe, en impliquant systématiquement les équipes chargées des achats dans le cycle des projets, en les intégrant en amont au processus de décision, en augmentant la taille des équipes face à l'intensification de la demande, et en introduisant des étapes dans les processus d'achat et d'établissement des budgets.
- ***Workforce Management***. Renforcer l'optimisation de la gestion de notre capacité de production en nous assurant que nous disposons des bonnes ressources à affecter sur nos différents projets quelles que soient les géographies. Cela intègre le développement de l'offshore pour nos différentes géographies en complément de nos ressources *on-shore* positionnées au plus près du client.
- ***Lean***. Poursuivre et assurer le suivi de la mise en œuvre du programme de *lean management* lancé par Atos, qui met en œuvre une méthodologie standard destinée à renforcer l'ensemble des activités du Groupe, à accroître la fidélisation des clients, à tirer parti des compétences et de la créativité des collaborateurs afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, à améliorer la qualité des services, à promouvoir le bien-être au travail et à attirer et conserver les meilleurs talents.
- ***Real Estate***. Optimiser notre parc immobilier de manière à s'assurer que nous disposons des bons espaces pour nos collaborateurs et cela au meilleur prix du marché.

Les nouvelles initiatives à rejoindre le programme sont au nombre de cinq :

- ***Make or Buy Infrastructure*** : Optimiser notre infrastructure informatique en rationalisant notre catalogue d'offres de solutions, en industrialisation nos outils et processus de production, en continuant notre virage vers le Cloud et en rationalisation nos services de *hosting* et nos implantations de *datacenters* ;
- ***Robotics & Automation*** : Introduire dans nos chaînes de production l'automatisation et la robotisation des tâches informatiques afin de dégager des gains de productivité et d'accroître la qualité de notre service. Cela sera rendu possible par une prise en charge plus rapide de certains travaux informatiques par des robots mobilisables 24 x 7 et cela en limitant au maximum les erreurs humaines ;
- ***1st Time right development*** : Promouvoir de nouvelles manières de travailler en intensifiant l'utilisation des méthodes de développement Agile/DevOps et en adaptant les processus, outils et organisation associés. Cela s'accompagnera d'une automatisation des travaux de tests et l'unification des outils de développement afin d'uniformiser les pratiques des développeurs et les faire évoluer vers les meilleures pratiques du marché ;
- ***Objective zero incident*** : Automatiser, renforcer et fluidifier la gestion de nos incidents en outillant les différents processus et organisation autour de trois axes : la prévention, la détection, la résolution des incidents. Cela permettra d'avoir une plus grande visibilité sur les causes et la fréquence des incidents afin de faire les corrections en profondeur qu'il s'agisse de corrections d'applications, de procédures ou bien d'organisation ;
- ***From App to Product portfolio*** : Structurer notre portefeuille de produits, sa gestion, son *pricing* ainsi que les nouvelles offres qui vont l'intégrer. Etendre la dynamique produit à l'ensemble des activités. Cela permettra de renforcer la réutilisabilité, d'éviter les doublons et d'accélérer le processus de vente de la part des commerciaux.

Outre les mesures de réduction des coûts, le programme TEAM comprend des mesures commerciales destinées à accroître les ventes en augmentant le temps que consacrent les équipes commerciales aux activités de marketing pur et de prospection, à établir des plans d'action commerciaux qui garantissent le respect de priorités de vente claires, à répondre aux besoins des clients et à mettre en place des opportunités de ventes croisées pour leur proposer une gamme plus complète de produits Worldline, enfin à encourager la force de vente du Groupe en continuant d'optimiser les éléments de rémunération variable.

9.1.2.11 Services fournis par le groupe Atos

Le groupe Atos fournit au Groupe un certain nombre de services administratifs et financiers, et de services informatiques à des conditions de marché. Les montants versés au groupe Atos pour ces services se sont élevés à 106,9 millions d'euros en 2016 et 120,5 millions d'euros en 2015. Le groupe Atos facture au Groupe le prix de ces services, qui sont comptabilisés en charges de sous-traitance. Le lecteur est invité à se reporter à la Section 19.1.1 « Accords de fourniture de prestations de services » du présent Document de Référence et à la Note 27 des états financiers consolidés pour une description des accords relatifs à ces services.

Les principales dépenses facturées au Groupe par le groupe Atos comprennent :

- ***Charges locatives.*** Le Groupe verse au groupe Atos sa part de charges locatives pour les locaux partagés. Ces charges sont comptabilisées dans la ligne « Charges Opérationnelles » dans la catégorie « charges locatives » ;
- ***Charges de sous-traitance.*** Le groupe Atos refacture au Groupe, à un prix basé sur les coûts d'Atos plus une marge contractuellement fixée, les coûts du personnel qui fournit des services informatiques et de maintenance au Groupe. Ces dépenses sont comptabilisées dans la ligne « sous-traitance » ;
- ***Charges générales et administratives.*** Atos fournit également au Groupe des services d'assistance et à la gestion d'entreprise, comprenant des services comptables et de ressources humaines. Ces charges sont comptabilisées dans la ligne « Charges Opérationnelles », dans la catégorie « autres charges » ;
- ***Charges financières.*** Le groupe Atos fournit des financements au Groupe à des conditions de marché. Ces charges sont comptabilisées dans la ligne « Charges financières ».

9.1.3 Description synthétique des principaux éléments du compte de résultat

9.1.3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient de ses trois Lignes de Service décrites ci-dessus. Voir la Section 9.1.2.3 « Composition du chiffre d'affaires des Lignes de Service » du présent Document de Référence.

9.1.3.2 Charges de personnel

Les charges de personnel du Groupe correspondent principalement aux traitements et salaires, aux charges sociales, aux impôts et à la participation aux bénéfices et aux différences entre les cotisations de retraite et la charge de retraite nette. Ces charges dépendent généralement du nombre moyen de salariés et des niveaux de rémunération moyens. Durant la période considérée, ces charges sont restées relativement constantes en pourcentage du chiffre d'affaires, représentant 41,0% en 2016 et 40,8% en 2015.

Il est à noter que les charges liées aux paiements fondés sur des actions sont désormais présentées au sein des Autres produits et charges opérationnels, et que ce changement de présentation a été appliqué rétroactivement à l'exercice 2015, comme indiqué dans le Note « Base de préparation et principes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés 2016.

9.1.3.3 Charges opérationnelles

Les charges opérationnelles du Groupe englobent les catégories suivantes :

- ***Charges de sous-traitance directes.*** Les charges de sous-traitance correspondent au coût des services sous-traités, dont près de la moitié concerne la sous-traitance informatique, le plus souvent rémunérée sur la base du temps passé et du matériel fourni par le prestataire. L'autre moitié provient des autres services sous-traités, comprenant principalement des services non informatiques, tels que des services d'impressions, d'envois postaux et de préparation de différents rapports ainsi que des services de distributeurs automatiques de billets. Le niveau de ces charges, sur une période donnée, dépend principalement du nombre de projets au stade de conception, dont le Groupe peut décider de sous-traiter certains volets plutôt que de les traiter en interne, et du volume de transactions enregistrées par les clients, ce qui affecte le niveau de certains coûts qui dépendent de ces volumes, tels que les besoins en impressions, envois postaux et préparations de différents rapports. Près de la moitié des charges de sous-traitance du Groupe en 2016, dépensées sur la base du temps et du matériel fournis par le prestataire, concernait des services sous-traités au Groupe par le groupe Atos ;
- ***Achats de logiciels et de matériels informatiques.*** Ces charges correspondent principalement au coût des composants utilisés par le Groupe pour fabriquer les terminaux, le matériel, les modules de sécurité et autres matériels et dans une moindre mesure, le matériel vendu dans le cadre des projets d'intégration. Le nombre et le mix des terminaux vendus et le coût moyen des composants par terminal sont les principaux éléments déterminant ces coûts ;
- ***Maintenance.*** Les frais de maintenance correspondent principalement aux charges pour la maintenance des logiciels, équipements et locaux du Groupe ;
- ***Charges locatives.*** Les charges locatives correspondent aux loyers des locaux, à certaines redevances de cartes et aux frais de location de logiciels. Les loyers des locaux dépendent généralement de la surface des locaux et du prix moyen des locations, qui est généralement déterminé par l'emplacement et la nature du local ;
- ***Frais de télécommunications.*** Le Groupe utilise de manière significative les services postaux et les télécommunications (notamment la bande passante). Ces coûts dépendent généralement du niveau d'utilisation et des tarifs moyens ;
- ***Transports et déplacements.*** Ces charges, qui correspondent aux frais de déplacement et aux véhicules d'entreprise, sont restées relativement stables en pourcentage des ventes en 2016 ;
- ***Honoraires.*** Ces charges correspondent aux honoraires versés à des consultants, aux Commissaires aux comptes et aux avocats ;
- ***Impôts et charges similaires (autres que l'impôt sur les sociétés).*** Ces charges, qui englobent les différentes taxes autres que l'impôt sur les sociétés telles que la TVA non récupérable, sont restées relativement stables en pourcentage des ventes sur la période considérée ;
- ***Autres charges.*** Ces charges comprennent différents éléments, dont l'allocation au Groupe des coûts d'Atos de gestion et d'assistance globales qui lui sont fournis, les coûts d'électricité des centres de données du Groupe et les charges d'indemnisation liées aux chèques impayés et versées aux clients du service des chèques ;
- ***Les commissions des schémas*** comprennent les commissions payées à Visa, MasterCard et BCMC (schéma belge de paiement par carte de débit), dans le cadre des activités d'Acquisition Commerçant du Groupe ;
- ***Autres charges opérationnelles.*** Les autres charges opérationnelles comprennent la charge d'amortissement, ainsi que d'autres charges telles que les plus ou moins-values sur la cession d'immobilisations, la comptabilisation en perte de créances irrécouvrables et les variations nettes des provisions. La charge de dépréciation dépend principalement de la taille du portefeuille et de l'évolution de la base d'actifs du Groupe ;
- ***Production immobilisée.*** Les charges opérationnelles sont présentées nettes de la production immobilisée. Les coûts correspondant au développement d'applications spécifiques pour des clients ou à des solutions technologiques destinées à un groupe de clients, dont la durée d'utilité de l'actif sous-jacent est supérieure à un an sont immobilisés. Leur montant cumulé est compensé dans le compte de résultat sur ce poste.

9.1.3.4 Marge Opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe est calculée en soustrayant du chiffre d'affaires les charges de personnel et les charges opérationnelles. Les principaux facteurs influant sur la marge opérationnelle du Groupe sont le niveau de son chiffre d'affaires et le niveau moyen de ses charges de personnel et charges opérationnelles, en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.1.3.5 Excédent Brut Opérationnel

Le Groupe présente également son Excédent Brut Opérationnel, un indicateur non-IFRS qui fournit une information supplémentaire et utile aux investisseurs. Voir la Section 9.12« Indicateurs non-IFRS » pour une réconciliation entre l'Excédent Brut Opérationnel et la marge opérationnelle ainsi que des informations supplémentaires sur son mode de calcul.

9.1.3.6 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels, qui correspondent à des produits et des charges qui sont inhabituels et peu fréquents, englobent les coûts liés à la réorganisation des effectifs, les coûts de rationalisation et les frais associés, les coûts d'acquisition et d'intégration, l'amortissement de la relation clients et d'autres charges. La rubrique « Autres » sous « Autres Produits et Charges Opérationnels » correspond principalement à des plus ou moins-values sur la vente de certains actifs.

9.1.3.7 Résultat financier

Le résultat financier correspond au coût de l'endettement net financier, aux gains (pertes) de change et couvertures liés et à d'autres produits (charges) financiers. Le résultat financier dépend principalement du montant de l'encours de la dette et des taux d'intérêt moyens payés.

9.1.3.8 Charge d'impôt

L'impôt sur les sociétés du Groupe dépend du résultat avant impôt et du taux d'imposition effectif. Celui-ci dépend de différents facteurs, notamment la composition relative du résultat avant impôt du Groupe, les taux d'imposition en vigueur dans les territoires où le résultat est réalisé, ainsi que d'autres facteurs tels que l'existence d'impôts différés actifs et la possibilité de les utiliser.

9.1.4 Présentation sectorielle

En accord avec l'IFRS 8, la présentation sectorielle du Groupe est basée sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel. Voir la Note 4 aux états financiers consolidés du Groupe. Le principal décideur opérationnel revoit un reporting interne organisé sur la base de l'organisation par Lignes de Service.

9.2 Méthodes comptables déterminantes en IFRS

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont détaillés dans la rubrique « Base de préparation et principes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe et sont essentiellement liés aux éléments suivants :

- Les tests de dépréciation du goodwill ;
- La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme ;
- La capitalisation des frais de développement.

9.3 Evénements significatifs de l'exercice

Après l'aboutissement des processus réglementaire aux Pays-Bas, en Belgique et en République Tchèque, les transactions avec Equens, Paysquare et KB Smartpay ont été finalisées le 30 septembre 2016.

9.3.1. Transaction avec Equens et Paysquare

Il est rappelé que cette opération est structurée en deux volets :

- Pour ce qui concerne les activités de Traitement de Transactions de Paiement, l'activité de Traitement de Transactions de Worldline[1] a été fusionnée avec celle d'Equens au sein d'equensWorldline, société issue de cette fusion, qui est détenue par Worldline à 63,6% et par les anciens actionnaires d'Equens à 36,4%. La société equensWorldline est consolidée au sein de la division Services Financiers du Groupe à compter du 1er octobre 2016 ;
- Pour ce qui concerne l'activité d'acquisition commerçants, Worldline a acquis en numéraire auprès d'Equens sa filiale d'acquisition commerçant Paysquare sur la base d'une valeur d'entreprise de 72 millions d'euros. Cette acquisition a été financée par la trésorerie nette disponible du Groupe. Paysquare est consolidée dans la division Services Commerçants & Terminaux du Groupe à compter du 1er octobre 2016.

equensWorldline était entièrement prête à démarrer ses opérations en tant que société intégrée le 1er octobre 2016. Le plan de synergie a été lancé immédiatement et l'objectif d'environ 40 millions d'euros de synergies en base annuelle sur l'EBO du Groupe en 2018 entièrement confirmé, dont environ 20 millions d'euros en 2017.

9.3.2. Transaction avec Komercni banka (KB Smartpay)

Le Groupe a finalisé l'accord avec Komercni banka (KB), filiale du groupe Société Générale et l'une des banques leader en République Tchèque, afin de développer davantage les produits et les services pour les commerçants tchèques.

Selon les termes de l'accord, Worldline a acquis, dans une première étape, une participation de 80% dans Cataps s.r.o. (« Cataps »), filiale à 100% du groupe bancaire Komercni banka, sur la base d'une valeur d'entreprise de 34 millions d'euros pour 100%. Cataps a été créée en 2014 et opère les activités de Komercni banka de traitement des transactions par cartes de crédit ou de débit (acquisition commerçant). Cataps est consolidée dans la division Servichèque. es Commerçants & Terminaux du Groupe à compter du 1er octobre 2016.

Par cet accord, Worldline et Komercni banka ont également signé une alliance commerciale de 10 ans pour le développement et la croissance de ces activités en République Tchèque.

Avec ces transactions, le Groupe Worldline élargi bénéficie d'une couverture pan-européenne unique et a augmenté son chiffre d'affaires sur une base annuelle d'environ +25%, dont environ +40% en *Acquisition Commerçants* et +65% en *Traitement de Transactions*.

Avec ces acquisitions, les perspectives commerciales de Worldline s'étendent avec une gamme de produits significativement renforcée, une plus grande empreinte géographique et l'expertise additionnelle d'environ 1 300 experts en paiement électronique.

1 A l'exception des activités de Traitement de Transactions de Paiement en Asie et en Espagne.

9.4 Synthèse

A périmètre et à taux de change constants, le chiffre d'affaires de Worldline s'est élevé à **1 309,2** millions d'euros représentant une croissance organique de **+3,5%** par rapport à 2015. Les deux Lignes de Service « Services Commerçants & Terminaux » et « Services Financiers » ont contribué à la progression du chiffre d'affaires alors que la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » a été impactée par la fin de deux contrats historiques.

Le chiffre d'affaires de **Services Commerçants & Terminaux**, qui représentait **33,6%** du chiffre d'affaires de Worldline en 2016, a crû organiquement de **+7,3%** et a atteint 439,6 millions d'euros. Cette performance a été principalement due à une croissance à deux chiffres dans la division *Acquisition Commerçants* tirée par des volumes de transactions plus élevés, de bonnes performances opérationnelles, et des effets positifs de mix prix/volumes au Benelux, ainsi que par un bon dynamisme commercial en Inde. Les ventes de *Terminaux de Paiement* ont également augmenté de manière très satisfaisante grâce aux succès commerciaux rencontrés aux Pays-Bas, en Allemagne et au travers des réseaux de revendeurs pour les marchés internationaux. Le chiffre d'affaires de la division *Cartes Privatives et Services de Fidélité* a été impacté par la baisse des ventes de kiosques digitaux au Royaume-Uni.

Représentant 38,2% des ventes de Worldline en 2016, le chiffre d'affaires de **Services Financiers** a atteint **500,0 millions d'euros**, en hausse de **+4,9%,** à périmètre et taux de change constants. Cette performance a été tirée par les activités *Traitements Acquéreurs*, grâce à des volumes en progression. Les ventes de la division *Traitements Emetteurs* ont également augmenté, tirées par les services d'Authentification et de Fraude et par une bonne croissance des volumes dans le cœur de l'activité de traitement émetteurs. La division *Digital Banking* a bénéficié du nouveau contrat signé avec NS&I au Royaume-Uni. Dans la division *Paiements non-cartes*, la solide croissance des volumes des transactions SEPA, en particulier sur les plateformes iDEAL, a été compensée par moins de projets par rapport à l'année dernière.

Le chiffre d'affaires de **Mobilité & Services Web Transactionnels**, qui représentait 28,2% du chiffre d'affaires de Worldline en 2016, atteint **369,6 millions d'euros**, en baisse de **-2,5% organiquement.** Comme communiqué précédemment, la division *Services Numériques pour les Gouvernements & Services Publics* a été impactée par la fin du contrat de gestion automatisée des infractions routières (le contrat « RADAR ») en France en juin 2016 et du contrat VOSA dans le secteur public au Royaume-Uni, qui s'est terminé à la fin du troisième trimestre de 2015. La croissance de Mobilité & Services Web Transactionnels excluant ces deux contrats a dépassé +15%. Cette performance a pu être atteinte grâce :

- A une croissance à deux chiffres de l'activité *e-Consommateur & Mobilité* avec plusieurs nouveaux contrats et plus de projets, principalement en France et en Allemagne ;
- Au fort dynamisme des *Services de Billetterie Electronique*, avec davantage de projets avec les entreprises ferroviaires au Royaume-Uni et plus d'activité en Amérique latine ;
- A la solidité de l'activité *services numériques pour les gouvernements et services publics*, notamment dans les services de santé et de collecte des impôts en Amérique latine, ainsi que par davantage de projets livrés aux agences gouvernementales françaises et européennes.

Le chiffre d'affaires a augmenté dans tous les **secteurs géographiques**, à l'exception du Royaume-Uni (-13,8%), qui a été impacté par la fin prévue d'un contrat dans le secteur public (le contrat VOSA) à la fin du troisième trimestre 2015. Le chiffre d'affaires dans les Pays Emergents (Amérique latine et Asie) a augmenté de +16,1%, suivi par la Belgique (+9,2%), le Reste de l'Europe (Finlande, Pays-Bas, Italie et Espagne : +8,5%) et l'Allemagne & l'Europe de l'Est et centrale (+4,5%). Le chiffre d'affaires en France est resté stable (+0,3%) malgré la fin du contrat Radar en juin 2016.

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, l'Excédent Brut Opérationnel de Worldline (« **EBO** ») a augmenté de **+90 points** de base ou +20,0 millions d'euros et a atteint **258,7 millions d'euros**, soit **19,8% du chiffre d'affaires** par rapport à 2015, dépassant les objectifs de l'année. Cette amélioration a été enregistrée principalement dans la division Services Commerçants & Terminaux (+340 points de base), grâce à la progression des volumes et à un effet de mix prix/volume favorable principalement en Belgique, ainsi qu'à une amélioration de la rentabilité des contrats de Cartes Privatives au Royaume-Uni. Dans les Services Financiers (+160 points de base), l'augmentation des volumes de traitement de transaction par carte a conduit à une amélioration de la marge alors que la division continuait à investir en infrastructure de sécurité et à exercer un contrôle des coûts efficace sur le nouveau périmètre Equens. Le chiffre d'affaires nouveau en Mobilité & Services Web Transactionnels (-240 points de base), qui a en partie remplacé les deux contrats terminés, a été généré avec une marge opérationnelle plus faible.

Le **carnet de commandes** fin décembre 2016 s'élevait à **2,6 milliards d'euros**. Il inclut le carnet de commandes acquis *via* l'acquisition d'Equens au 1er octobre 2016 pour 889 millions d'euros, qui reflète principalement l'application des définitions du groupe en matière de reporting financier aux contrats commerciaux avec les actionnaires bancaires d'equensWorldline.

Le nombre total de salariés était de **8 725** à la fin de décembre 2016 comparé à 7 354 à la fin de décembre 2015, représentant une hausse de +1 371 salariés sur l'année, dont +1 279 salariés d'Equens, Paysquare et KB Smartpay qui ont rejoint l'entreprise au 1er octobre 2016. Les recrutements directs s'élevaient à 808 employés, dont 80% étaient âgés de 35 ans ou moins. Le taux d'attrition (départs volontaires) est resté bas à 5,9%, en légère baisse comparé à l'année dernière.

9.5 Réconciliation du chiffre d'affaires et de l'excédent brut opérationnel à périmètre et taux de change constants

Pour l'analyse des performances du Groupe, le chiffre d'affaires et l'EBO de 2016 sont comparés aux chiffres d'affaires et à l'EBO de 2015 à périmètre et taux de change constants.

La réconciliation entre le chiffre d'affaires de 2015 reporté et le chiffre d'affaires de 2015 à périmètre et taux de change constants, par Ligne de Services et par secteur géographique est présentée ci-dessous.

	Chiffre d'affaires				
(en millions d'euros)	2015 (Statutaire)	Effets de périmètre	Effets de change	2015*	2016
Services Commerçants & Terminaux	401,9	+13,0	-5,5	409,5	439,6
Services Financiers	413,8	+65,3	-2,3	476,8	500,0
Mobilité & Services Web Transactionnels	411,3	-2,2	-30,1	378,9	369,6
Worldline	**1 227,0**	**+76,1**	**-37,9**	**1 265,2**	**1 309,2**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

	Chiffre d'affaires				
(en millions d'euros)	2015 (Statutaire)	Effets de périmètre	Effets de change	2015*	2016
France	427,3	+0,0	-	427,3	428,5
Belgique	327,5	+0,9	-	328,3	358,5
Allemagne/Europe de l'Est et centrale	128,8	+23,4	-	152,2	159,0
Royaume-Uni	161,4	-	-17,6	143,8	124,0
Marchés émergents	120,0	-	-20,3	99,7	115,7
Reste de l'Europe	62,0	+51,9	-	113,9	123,6
Worldline	**1 227,0**	**+76,1**	**-37,9**	**1 265,2**	**1 309,2**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

La réconciliation entre l'EBO reporté de 2015 et l'EBO de 2015 à périmètre et taux de change constants, par Ligne de Services, est présentée ci-dessous :

	Excédent brut opérationnel				
(en millions d'euros)	2015 (Statutaire)	Effets de périmètre	Effets de change	2015*	2016
Services Commerçants & Terminaux	77,8	+1,0	-0,2	78,6	99,3
Services Financiers	107,7	+9,7	-0,6	116,8	130,6
Mobilité & Services Web Transactionnels	68,3	-	-6,5	61,8	51,5
Coûts centraux	-18,5	-	-	-18,5	-22,6
Worldline	**235,3**	**+10,7**	**-7,3**	**238,7**	**258,7**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

Les effets de périmètre traduisent principalement les acquisitions d'Equens, Paysquare et KB Smartpay le 30 septembre 2016. En conséquence, le Chiffre d'Affaires et l'EBO d'Equens, de Paysquare et de KB Smartpay pour le quatrième trimestre de 2015 sont inclus dans le chiffre d'affaires et l'EBO de 2015 à périmètre et taux de change constants, afin d'être analysés sur une base comparable à celle de 2016.

Les effets de change traduisent principalement l'appréciation de l'Euro par rapport à la Livre Sterling et au Peso Argentin.

Les données de chiffre d'affaires et d'EBO présentées dans cette revue opérationnelle sont basées sur l'information financière 2015 à taux de change et périmètre constants.

9.6 Evolution du profil de chiffre d'affaires

Le profil du chiffre d'affaires a changé en 2016, reflétant :

- L'augmentation du périmètre de Services Financiers à partir du quatrième trimestre de 2016, avec l'acquisition d'Equens ;
- L'augmentation du périmètre de Services Commerçants & Terminaux, à partir du quatrième trimestre de 2016 également, avec l'acquisition de Paysquare et KB Smartpay ;
- La fin des contrats Vosa et Radar en Mobilité & Services Web Transactionnels.

Par conséquent, Services Financiers est désormais la plus importante Ligne de Services, représentant 38,2% du chiffre d'affaires. Les activités de Paiement pour les commerçants et les banques représentent environ 72% du chiffre d'affaires 2016 du Groupe.

	Chiffre d'affaires		
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	% du Total
Services Commerçants & Terminaux	439,6	409,5	33,6%
Services Financiers	500,0	476,8	38,2%
Mobilité & Services Web Transactionnels	369,6	378,9	28,2%
Worldline	**1 309,2**	**1 265,2**	**100,0%**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

L'Europe a représenté la majeure partie des activités de Worldline, générant environ 91% du chiffre d'affaires total en 2016.

	Chiffre d'affaires		
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	% du total
France	428,5	427,3	32,7%
Belgique	358,5	328,3	27,4%
Allemagne/Europe de l'Est et centrale	159,0	152,2	12,1%
Royaume-Uni	124,0	143,8	9,5%
Reste de l'Europe	123,6	113,9	9,4%
Marchés émergents	115,7	99,7	8,8%
Worldline	**1 309,2**	**1 265,2**	**100,0%**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

9.7 Performance par Lignes de Services

	Chiffre d'affaires			EBO		% EBO	
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	Croissance organique	**2016**	2015*	**2016**	2015*
Services Commerçants & Terminaux	439,6	409,5	+7,3%	99,3	78,6	22,6%	19,2%
Services Financiers	500,0	476,8	+4,9%	130,6	116,8	26,1%	24,5%
Mobilité & Services Web Transactionnels	369,6	378,9	-2,5%	51,5	61,8	13,9%	16,3%
Coûts centraux				-22,6	-18,5	-1,7%	-1,5%
Worldline	**1 309,2**	**1 265,2**	**+3,5%**	**258,7**	**238,7**	**19,8%**	**18,9%**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

9.7.1 Services Commerçants & Terminaux

	Services Commerçants & Terminaux		
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	Var.
Chiffre d'affaires	439,6	409,5	+7,3%
EBO	99,3	78,6	
% EBO	22,6%	19,2%	+3,4 pt

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de **Services Commerçants & Terminaux** s'est établi à **439,6 millions d'euros**, en progression de +30,1 millions d'euros ou **+7,3%** comparé à l'année précédente.

- Le chiffre d'affaires de l'activité *Acquisition Commerçants*, la principale division de cette Ligne de Services, a connu une croissance à deux chiffres grâce à la combinaison de plusieurs facteurs positifs :
  - Au Benelux, l'*Acquisition Commerçants* a été tirée par l'augmentation du nombre de transactions de (+7,6%, dont +7,4% en commerce physique et +13,9% en e-commerce) et par un effet positif de mix prix/volumes à la fois pour les transactions sur le schéma local belge BCMC et sur les cartes internationales,
  - En dehors du Benelux, la croissance s'est accélérée de manière significative en Inde ; notamment après la décision du gouvernement de démonétiser les billets de 500 et de 1 000 roupies en novembre, ce qui a accéléré la pénétration des cartes en Inde et en conséquence le déploiement des terminaux de paiement. En conséquence, le parc de terminaux de paiement géré a augmenté de plus de +40% par rapport à l'année précédente. Une solide croissance a aussi été enregistrée dans les services à valeur ajoutée tels que DCC (*Dynamic Currency Conversion*) ;
- Les ventes de *Terminaux de Paiement* ont crû grâce fortement, avec un nombre de terminaux de paiement expédiés s'élevant à 214 000 unités, en hausse d'environ +44% sur un an. Cette performance reflète le succès des produits de Worldline dans les marchés internationaux nouvellement pénétrés et en Allemagne. Les ventes ont aussi progressé au Benelux, le marché historique de l'entreprise pour les terminaux de paiement ;
- Le chiffre d'affaires de la division *Cartes Privatives & Programmes de Fidélisation* a été impacté par une baisse des ventes de kiosques digitaux au Royaume-Uni et par un chiffre d'affaires plus faible en carte de carburant en Inde et en France ;
- Dans les *Services en Ligne*, malgré la croissance du nombre de transactions sur la plateforme internet SIPS, le chiffre d'affaires a diminué à cause d'une activité projet moindre comparée à 2015.

Intégration de Paysquare et KB

L'intégration de Paysquare et KB Smartpay est en bonne voie. Les offres commerciales et les *processes* sont en train d'être harmonisés alors que les activités de traitement des transactions se consolident progressivement sur une même plateforme, dans le but de délivrer dès 2017 le chiffre d'affaires et les synergies de coûts attendus.

EBO

L'Excédent Brut Opérationnel (**EBO**) de **Services Commerçants & Terminaux** a atteint 99,3 millions d'euros ou **22,6%** du chiffre d'affaires (**+340 points de base** par rapport à l'année précédente). Les raisons clés de cette augmentation étaient :

- La hausse des volumes et des effets de mix prix/volume positifs à la fois sur le schéma local belge BCMC et avec les cartes internationales dans la division *Acquisition Commerçants* en Belgique ;
- Le très bon dynamisme de la division *Acquisition Commerçants* en Inde grâce à une forte croissance de la base de terminaux et des services à valeur ajoutée (par exemple DCC) ; et
- Le rétablissement des marges dans l'activité *Merchant network* au Royaume-Uni et des gains de productivité dans la péninsule ibérique en en Cartes Privatives & Programmes de Fidélisation.

9.7.2 Services financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement »)

	Services Financiers		
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	Var.
Chiffre d'affaires	500,0	476,8	+4,9%
EBO	130,6	116,8	
% EBO	26,1%	24,5%	+1,6 pt

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

Suite à l'intégration d'Equens au 1er octobre 2016, la Ligne de Services « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement » a été réorganisée en quatre nouvelles divisions et a changé son nom en « Services Financiers ». Les principaux changements sont liés à :

- La réallocation du chiffre d'affaires précédemment comptabilisé dans l'activité *Licences de Logiciels de Paiement* au sein de *Traitements Emetteurs* ou *Traitements Acquéreurs* en fonction de la nature du logiciel vendu sous licence ;
- La reclassification du chiffre d'affaires provenant des transactions SEPA (virements et prélèvements bancaires) de *Banque en Ligne* vers une nouvelle division « *Paiements non-cartes* » ;
- Le changement de dénomination de *Services de Banque en Ligne* en *Digital Banking*.

Chiffre d'affaires

En 2016, le chiffre d'affaires de la Ligne de Services « **Services Financiers »** était de **500,0 millions d'euros**, en augmentation de +23,3 millions d'euros ou **+4,9%** comparé à 2015.

- Le chiffre d'affaires de *Traitement Acquéreurs* a connu une croissance à deux chiffres grâce à une bonne croissance des volumes pour l'activité traitement des autorisations en France et grâce à davantage de projets en Allemagne ;
- L'activité en Inde a crû également, stimulée par la démonétisation des billets de banque en novembre, qui a participé à la hausse de plus de +40% du parc de terminaux de paiement en gestion ;
- La croissance en *Traitement Emetteurs* a principalement était tirée par :
  - Les services d'authentification pour les paiements mobile/internet en France, en Belgique et en Allemagne (ACS, 3D secure, *Trusted Authentication*, *wallets*),
  - La bonne croissance des activités de traitement émetteurs classiques, notamment pour les services de carte de crédit et de fraude en Belgique,
  - L'expansion dans la région Asie Pacifique,
  - La montée en puissance de certains contrats en Europe du Nord ;
- La division *Digital Banking* a progressé, principalement grâce à la montée en puissance du contrat NS&I au Royaume-Uni et à davantage de projets de banque mobile pour les banques françaises ;
- La Ligne de Services « Paiements non-cartes » est restée quasiment stable avec une augmentation du nombre de transactions contrebalancée par une plus faible activité projet en Allemagne par rapport à l'année dernière.

Activités d'intégration d'equensWorldline

Les activités d'intégration d'equensWorldline ont été centrées durant le quatrième trimestre de 2016 sur 18 chantiers et ont connu un démarrage très satisfaisant, avec déjà quelques projets en avance sur leur programme, sécurisant pleinement l'ambition de délivrer environ 40 millions d'euros de synergies d'EBO en rythme annuel, d'ici 2018, dont la moitié en 2017.

EBO

L'**Excédent Brut d'Exploitation** de **Services Financiers** s'est établi en 2016 à **26,1%** (130,6 millions d'euros), soit **+160 points de base** comparé à 2015 grâce principalement à la croissance des volumes d'autorisation dans l'activité de traitement acquéreurs et davantage de volumes d'authentification dans l'activité de traitement émetteurs. Le plan d'intégration d'equensWorldline a délivré ses premiers résultats et a aussi contribué à la croissance de la marge.

9.7.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

	Mobilité & Services Web Transactionnels		
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	Var.
Chiffre d'affaires	369,6	378,9	-2,5%
EBO	51,5	61,8	
% EBO	13,9%	16,3%	-2,4 pt

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de La Ligne de Services « **Mobilité & Services Web Transactionnels »** s'est établi à **369,6 millions d'euros**, en baisse de -9,4 millions d'euros ou **-2,5%** comparé à 2015. La division *Services Numériques pour les Gouvernements et Services Publics* a été impactée à la fois par la fin du contrat de gestion automatisée des infractions routières (le contrat RADAR) en France en juin 2016 et par le contrat VOSA au Royaume-Uni, qui a pris fin au 3e trimestre 2015 et qui par conséquent a affecté la base de comparaison des trois premiers trimestres de l'année. En excluant cet effet, la croissance de Mobilité & Services Web Transactionnels aurait été de plus de 15% en 2016. Cette performance a été atteinte grâce à :

- Une croissance à deux chiffres enregistrée dans la division *Services Numériques pour les Gouvernements et Services Publics* particulièrement en Argentine dans les activités de Services transactionnels de santé et de collecte des impôts et en France, avec un chiffre d'affaires en hausse dans différents projets avec des agences gouvernementales françaises et européennes ;
- A une croissance à deux chiffres dans la division *e-Consommateur & Mobilité* qui s'explique par :
  - L'activité commerciale française, avec l'impact sur une année pleine du contrat Cdiscount et l'augmentation des volumes sur d'autres contrats tels que Numéricable,
  - L'activité Vie Connectée, avec notamment un chiffre d'affaires plus élevé en France avec le contrat Renault et en Allemagne ;
- A une croissance soutenue dans l'activité de *billetterie électronique* bénéficiant d'un bon dynamisme sur ses deux principaux marchés :
  - Au Royaume-Uni, où les solutions de vente de tickets de transport dématérialisés dans les trains (« MTIS ») ont été déployées pour plusieurs clients,
  - En Amérique latine où Worldline a bénéficié de hausses de volumes et d'augmentation de prix.

EBO

L'**EBO de la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels »** s'est établi à 51,5 millions d'euros ou **13,9%** du chiffre d'affaires, en baisse de **-240 points de base**. La profitabilité de cette Ligne de Services a été en effet impactée par la fin des deux contrats matures (RADAR et VOSA), partiellement remplacés par d'autres contrats consistant en des activités de projet avec des volumes en phase de démarrage mais avec une profitabilité habituellement et temporairement plus basse.

9.8 Performance par secteur géographique

Les principaux segments opérationnels du Groupe sont les Lignes de Service. L'axe secondaire correspond aux secteurs géographiques, pour lesquels le chiffre d'affaires est présenté ci-dessous.

Le chiffre d'affaires présenté dans un secteur géographique peut faire référence aux ventes ou prestations de services rendus dans différents pays ou régions (par exemple, la plupart des ventes de terminaux de paiement dans le monde est enregistrée dans le chiffre d'affaires de la Belgique).

	Chiffre d'affaires			
(en millions d'euros)	**2016**	2015*	Var	% Var.
France	428,5	427,3	1,2	0,3%
Belgique	358,5	328,3	30,1	9,2%
Allemagne/Europe de l'Est et centrale	159,0	152,2	6,8	4,5%
Royaume-Uni	124,0	143,8	-19,9	-13,8%
Reste de l'Europe	123,6	113,9	9,7	8,5%
Marchés émergents	115,7	99,7	16,0	16,1%
Worldline	**1 309,2**	**1 265,2**	**44,0**	**3,5%**

* *A périmètre constant et taux de change 2016.*

Le chiffre d'affaires de la **France** a été de **428,5 millions d'euros**, en légère augmentation (**+0,3%**) comparé à l'année dernière, avec des évolutions contrastées entre les trois Lignes de Service :

- La plupart de la croissance provient de Services Financiers, avec une progression solide des volumes de Traitement Acquéreurs ;
- Mobilité & Services Web Transactionnels a réussi à plus que compenser l'effet de la fin du contrat Radar à partir de la seconde moitié de 2016, avec une croissance à deux chiffres des offres Contact et Vie Connectée ;
- Services Commerçants & Terminaux a été impactée par moins de projets en e-Commerce durant le premier semestre de l'année mais a renoué avec la croissance durant le second semestre.

Le chiffre d'affaires de la **Belgique** a atteint **358,5 millions d'euros** en 2016, en hausse de **+9,2%.** Cette croissance provient des éléments suivant :

- Services Commerçants & Terminaux dont le chiffre d'affaires a connu une progression à deux chiffres grâce à la forte augmentation des volumes de transaction et aux impacts de mix prix/volume positifs dans Acquisition Commerçants, et à des ventes soutenues de Terminaux de Paiement, en particulier avec le réseau de revendeurs à l'international ;
- Les ventes de Services Financiers ont augmenté, tirées par la croissance des volumes dans la division Traitement Emetteur.

En **Allemagne et en Europe de l'Est et centrale**, le chiffre d'affaires s'est établi à **159 millions d'euros** en 2016, représentant une croissance organique de **+4,5%.**

- La plupart de la croissance du chiffre d'affaires a été enregistrée en Services Commerçants & Terminaux avec une forte croissance à deux chiffres des ventes de Acquisition Commerçants et de Terminaux de Paiement ;
- Les ventes de Mobilité & Services Web Transactionnels ont été également positivement orientées, notamment à travers les projets de connectivité machine à machine (M2M) ;
- Enfin, Services Financiers a légèrement crû tiré par les activités de Traitements Acquéreurs.

Le chiffre d'affaires du **Royaume-Uni** en 2016 était de **124 millions d'euros**, en baisse de -19,9 millions d'euros ou **-13,8%**, principalement dû à la fin du contrat VOSA pour lequel un chiffre d'affaire avait été enregistré pour 24 millions d'euros en 2016. En excluant l'effet de la fin du contrat, les ventes ont augmenté de plus de +3% essentiellement grâce à une solide croissance de *Billetterie en Ligne*, avec le déploiement de la solution MTIS pour plusieurs clients.

Le chiffre d'affaires du **Reste de l'Europe** (Finlande, Pays-Bas, Italie et Espagne) a crû de **+8,5%** et a atteint **123,6 millions d'euros,** tiré par les activités de Traitement Acquéreurs en Italie et Services Commerçants & Terminaux aux Pays-Bas.

Enfin, dans les **Marchés Emergents (115,7 millions d'euros, +16,1%)** :

- La région **Asie** a affiché une croissance à deux chiffres sur l'année, tirée par *Acquisition Commerçants* et les activités de Traitement de Transactions en Inde, qui ont été stimulées par les récentes mesures de démonétisation et un momentum positif en Asie Pacifique ;
- L'**Amérique latine** a également à deux chiffres, grâce à la croissance des contrats de Services Numériques pour les Gouvernements et Services Publics en Argentine et aux activités d'e-Ticketing en Argentine et au Chili.

9.9 Activité commerciale

9.9.1 Principales signatures

L'activité commerciale a été très bonne durant l'exercice, particulièrement en termes de nouveaux clients conquis et de nouvelles solutions vendues aux clients existants. Les principaux succès commerciaux par Ligne de Services sont présentés ci-après. Ces signatures confirment la qualité de politique de développement-produit de la Société et illustrent parfaitement sa stratégie de croissance, qui est basée, au-delà des tendances de croissance des paiements électroniques en Europe, sur l'expansion internationale de produits à valeur ajoutée et sur l'innovation.

Services Commerçants & Terminaux

L'activité commerciale dans Services Commerçants & Terminaux a été dynamique en 2016. En *Acquisition Commerçants*, Worldline a maintenu sa position de leader sur le marché du Benelux et a notamment promu les paiements par carte pour les achats de faible valeur, qui ont augmenté de plus de 30% depuis l'introduction d'une structure spécifique de prix. En outre, Worldline a prolongé tous ses contrats majeurs avec les distributeurs en Belgique et aux Pays-Bas. La division *Terminal de Paiement* a confirmé sa dynamique positive avec de nouveaux distributeurs en France et aux Pays-Bas, ainsi que le renouvellement de contrats majeurs avec les banques hollandaises pour trois ans. Dans *Services en Ligne*, plusieurs nouveaux contrats ont été signés avec des grandes entreprises et des agences gouvernementales en France. Les succès commerciaux des solutions omni-channel de Worldline ont inclus, en particulier, l'installation initiale et le déploiement de concept de *Digital retail* et de *wallets* commerçants pour plusieurs grandes marques ou grands distributeurs Européens.

Services Financiers

Les succès commerciaux de Services Financiers en 2016 ont inclus le gain de plusieurs nouveaux clients tels que Degussa Bank en Allemagne pour le traitement *backoffice* des paiements, ainsi que le renouvellement et l'extension de contrats clés dans les principaux marchés européens du Groupe. A cet égard :

- En décembre 2016, le contrat de traitement de cartes ave la banque finlandaise OP a été prolongé jusqu'en 2025 et un nouveau contrat a été signé pour l'externalisation du service auprès des détenteurs de carte. Aussi, Danske Bank a choisi la solution ACS de Worldline pour sécuriser son e-commerce avec 3D Secure au Danemark, en Suède, en Finlande et au Royaume-Uni. Ces deux contrats renforcent la présence de Worldline en Europe du Nord ;
- Le contrat de traitement iDEAL avec ING a été prolongé également, avec des fonctionnalités iDEAL plus complètes combinées aux services d'identité électroniques pour la communauté néerlandaise (iDIN). A travers ce contrat, equensWorldline se positionne comme un fournisseur de confiance pour ces fonctionnalités et est confiant dans l'intérêt des autres groupes bancaires néerlandais pour ses technologies ;
- Capitalisant sur une relation cliente existante, le Groupe a gagné le contrat de gestion globale des DAB pour une banque française.

L'ambition du Groupe de soutenir les institutions financières dans leur transformation digitale a été confirmée par l'extension des relations d'affaires avec Sparda bank pour six ans, avec l'objectif de développer davantage de services digitaux pour ses clients. Au-delà de l'Europe, les services de sécurité de paiement se sont développés davantage, avec la vente de la solution ACS du Groupe à EastWest Bank aux Philippines et le lancement d'une solution de carte prépayée par Bank of Bhutan.

En termes d'innovation au sens plus large, les services de paiement mobile ont progressé avec un nouveau lancement de la solution HCE et un pilote pour les paiements mobiles de personne à personne (« P2P »). De plus, la solution de paiement instantanée *Instant Payments* de Worldline progresse en Europe continentale. Pour conforter son positionnement sur les segments de croissance, le Groupe est allé en phase 1 de production pour ses programmes de développement : *Virtual Accounts* et *Payments 2.0*. Le Groupe a atteint un nouveau cap en termes d'innovation en lançant un portail de développement des interfaces APIs (*Application Programming Interface*), qui accélérera le délai de mise sur le marché pour les clients et qui soutient la co-création de produits, de services et de solutions.

Mobilité & Services Web Transactionnels

L'activité commerciale dans Mobilité & Services Web Transactionnels a été solide en 2016, avec un fort niveau de nouveaux contrats signés (nouveaux clients ou nouveaux services vendus aux clients existants). En effet, des nouveaux contrats significatifs ont été signés en 2016 et en particulier :

- *En e-Consommateur & Mobilité :*
  - La mise à disposition d'une solution omni-channel basée sur le Cloud pour une grande banque française : Worldline fournira une solution dans le Cloud incluant voix, *chat*, *email* et vidéo ainsi qu'un service de recherche sémantique de pointe, autorisant des accès en temps réel à plusieurs services bancaires incluant des services de paiement,
  - L'extension du programme actuel B/S/H *Home Connect* à deux nouveaux secteurs géographiques sur un périmètre élargi afin de connecter des millions d'appareils B/S/H ;
- En *Billetterie Electronique*, le Groupe a implémenté pour une ville en Allemagne un système de billetterie de pointe, respectant les réglementations allemandes et les standards de billetterie électronique. 800 millions de passagers seront servis par les entreprises de transport connectées chaque année, à travers six entreprises de transport public opérant dans de grandes villes allemandes. La solution couvre la mise en place de services de billetterie ainsi que opérations de comptabilité et de paiement associés ;

- Dans les *Services Numériques pour les Gouvernements & les Services Publics*, la solution Worldline de gestion de l'identité digitale *ID Center* a été déployée dans plusieurs cliniques et entreprises privées et une solution *Trusted Digitization* a été vendue à GIP Renater en France pour laquelle Worldline construira et gérera une très large plateforme d'accès sécurisée de documents personnels pour les collégiens et lycéens. Les produits au cœur de *Trusted Digitization* incluent la Signature Digitale, la Préservation Digitale et l'Identité Digitale. Ces offres permettent à Worldline de déployer des projets de transformation digitale, de la dématérialisation de contrats jusqu'aux organismes nationaux gérant les identités digitales.

9.9.2 Carnet de commandes et perspectives commerciales

Le **carnet de commandes** fin décembre 2016 s'élevait à **2,6 milliards d'euros**. Il inclut le carnet de commandes acquis *via* l'acquisition d'Equens au 1er octobre 2016 pour 889 millions d'euros, qui reflète principalement l'application des définitions du Groupe en matière de reporting financier aux contrats commerciaux avec les actionnaires bancaires d'equensWorldline.

Les **perspectives commerciales** sont solides, avec des signatures de plusieurs contrats importants attendues au cours des trimestres à venir, en particulier pour des offres de Plateforme Digitale et de Transformation en Services Commerçants, pour des contrats de Traitement Emetteurs et gestions de DAB en Services Financiers ainsi que pour des offres de Vie Connectée et de Billetterie Electronique en Mobilité & Services Web Transactionnels.

9.10 Gestion des ressources humaines
[GRI 102-4] [GRI 102-7] et [GRI 102-8]

9.10.1 Evolution des effectifs

Le nombre total de salariés en France était de 8 725 employés à fin décembre 2016, en augmentation de +1 317 salariés par rapport au 1er janvier 2016 dont 1 279 provenant d'Equens, Paysquare et KB Smartpay qui ont rejoint l'entreprise au 1er octobre 2016.

Les embauchés et départs à fin décembre 2016 sont détaillés par nature et par pays ci-dessous :

EVOLUTION DE LA MAIN D'ŒUVRE : ENTRÉES ET SORTIES PAR NATURE ET PAR PAYS À FIN DÉCEMBRE 2016

Effectifs	Ouverture janvier 2016	Effets de périmètre	Recrutements	Départs	Licenciements/ restructurations	Autres	Clôture déc. 2016	Variation	%
France	2 727	+0	+212	-113	-14	-43	2 769	+42	+1,5%
Belgique	1 034	+3	+114	-54	-23	+0	1 074	+40	+3,9%
Allemagne/Europe de l'Est et centrale	815	+423	+59	-24	-3	-5	1 265	+450	+55,2%
Royaume-Uni	576	+0	+48	-59	-36	-15	514	-62	-10,8%
Reste de l'Europe (Pays-Bas, Espagne, Italie, Finlande)	525	+853	+72	-20	-38	-9	1 383	+858	+52,9%
Marchés émergents (Amérique du Sud, Asie)	1 077	+0	+256	-138	-41	-27	1 127	+50	+4,6%
Direct	**6 754**	**+1 279**	**+761**	**-408**	**-155**	**-99**	**8 132**	**+1 378**	**+20,4%**
Indirect	**600**	**+0**	**+47**	**-47**	**-3**	**-4**	**593**	**-7**	**-1,2%**
Total (D+I)	**7 354**	**+1 279**	**+808**	**-455**	**-158**	**-103**	**8 725**	**+1 371**	**+18,6%**

Le recrutement d'employés directs était composé de 80% de juniors âgés de 35 ans ou moins.

La catégorie « Autres mouvements » regroupe les autres types de départs (retraites, décès, ruptures conventionnelles, fins de CDD, transferts direct/indirect dans le cadre de changements d'affectation, mutations de Worldline vers Atos).

Le nombre d'employés indirects ne prend pas encore en compte les reclassifications d'une partie des effectifs de Equens, Paysquare et KB Smartpay en indirect.

Evolution de la main-d'œuvre directe

France

Au total, l'effectif de Worldline France a augmenté de **+42 employés**. Les recrutements se sont établis à 212 salariés sur la période. Worldline France a renforcé principalement deux équipes : l'équipe *Connected Living* dans la Ligne de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » et le Centre de Sécurité et d'Authentification de l'identité au sein de Services Financiers. Le personnel qui travaillait auparavant sur le contrat Radar qui a pris fin en juin 2016 a été redéployé avec succès sur de nouveaux projets.

Belgique

Le personnel de Worldline Belgique a augmenté de **+40 employés** en 2016. Worldline Belgique a recruté 114 employés. La moitié de ces recrutements avaient pour but de compenser les 54 départs. Les autres recrutements ont remplacé les sous-traitants, contribuant ainsi à l'objectif du Groupe de limiter l'utilisation de sous-traitants externes, et a renforcé l'équipe Relations Clients au sein de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux ».

Allemagne & Europe de l'Est et centrale

L'effectif de Worldline en Allemagne & Europe de l'Est et centrale a progressé de **+450 employés** sur l'année. L'intégration de Paysquare et KB Smartpay dans Worldline a augmenté l'effectif de +423 employés, dont 353 en Allemagne, 22 en Pologne et 48 en République Tchèque. 59 employés ont rejoint l'Allemagne & l'Europe de l'Est et centrale en 2016. 25% des recrues étaient d'anciens stagiaires.

Royaume-Uni

Le nombre de salariés « directs » de Worldline UK a diminué de **-62 employés**, dont 48 nouvelles recrues, 59 démissions, 36 licenciements dans le contexte de réalignement des équipes dans les activités ferroviaires et 15 retraites/fin de CDD/ruptures conventionnelles.

Reste de l'Europe (Finlande, Pays-Bas, Italie, Espagne)

Le personnel de Worldline aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie et en Finlande a augmenté de **+858 employés**, principalement dû à l'intégration de Equens (+853 employés : aux Pays-Bas avec +611 employés, en Italie avec +231 employés et en Finlande avec +11 employés). Les autres mouvements de personnel incluent 72 recrutements, ce qui a compensé 20 démissions, 38 licenciements et 9 départs pour d'autres raisons.

Marchés Emergents (Amérique latine, Inde & Asie Pacifique)

Le personnel de Worldline dans les pays émergents a progressé de +50 employés en 2016. 256 nouveaux employés ont été recrutés.

- Le personnel de Worldline en **Amérique latine** a augmenté légèrement de +7 employés. 31 employés ont rejoint Worldline en 2016 et 24 ont quitté l'entreprise (12 démissions et 12 licenciements).
- Worldline a recruté 225 employés directs en **Asie** alors que 182 employés ont quitté l'entreprise (126 démissions, 29 licenciements et 27 pour d'autres raisons). L'augmentation du personnel en Asie (+43 employés) a reflété la croissance des activités en Inde où 149 employés ont été recrutés.

Evolution de la main-d'œuvre indirecte

Indirect (-7)

Tous les recrutements « indirects » (+47) correspondent au remplacement de départs de l'entreprise. 47 employés ont démissionné, 3 ont été licenciés, 4 sont partis pour d'autres raisons (retraite, décès, ruptures conventionnelles). Le nombre d'employés indirects ne prend pas encore en compte les reclassifications d'une partie des effectifs de Equens, Paysquare et KB Smartpay en indirect.

9.10.2 Attrition

Le taux d'attrition volontaire pour les employés « Directs » a atteint -5,8% à fin décembre 2016. Le taux d'attrition cumulé « Direct » et « Indirect » s'est élevé à -5,9% pour cette même période, en léger ralentissement par rapport à 2015 (-6,2%).

Pays	Attrition
France	-4,1%
Belgique	-5,1%
Allemagne/Europe de l'Est et centrale	-2,6%
Royaume-Uni	-10,9%
Reste de l'Europe	-2,8%
Marchés émergents	-12,5%
Direct	**-5,8%**
Indirect	**-7,8%**
Total (D+I)	**-5,9%**

9.10.3 Sous-traitants externes

Le nombre de sous-traitants externes (incluant les ressources *onshore* et *offshore*) a baissé de 574 ETP (équivalent temps plein) fin 2015 à 549 ETP fin 2016. L'acquisition d'Equens, de Paysquare et de KB a rajouté 195 nouveaux ETP externes à ces 549 ETP.

Le nombre de sous-traitants externes a, par conséquent, atteint **744 ETP**, ce qui représente **8,1% du cumul des ETP productifs** fin 2016, en légère augmentation par rapport à 2015 (7,4% à la fin de l'année dernière).

Le Groupe continue de surveiller attentivement le niveau de sous-traitance non critique.

9.11 Revue financière [GRI 102-7]

9.11.1 Etat du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net (attribuable aux actionnaires de la Société Mère Worldline SA) de 144,2 millions d'euros en 2016 (103,4 millions d'euros en 2015), représentant 11,0% du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels et peu fréquents (nets d'impôts), s'est élevé à 129,2 millions d'euros, représentant 9,9% du chiffre d'affaires consolidé, contre 119,9 millions d'euros en 2015.

9.11.1.1 Etat de passage de la marge opérationnelle au résultat net

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% Rentabilité	Exercice 2015[1]	% Rentabilité
Marge opérationnelle	**196,6**	**15,0%**	**177,9**	**14,5%**
Autres produits et charges opérationnels	13,3		-29,8	
Résultat opérationnel	**210,0**	**16,0%**	**148,1**	**12,1%**
Résultat financier	-5,9		-5,9	
Charge d'impôt	-53,7		-38,8	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-6,2		-	
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**144,2**	**11,0%**	**103,4**	**8,4%**
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la Société Mère[2]	**129,2**	**9,9%**	**119,9**	**9,8%**

1 *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

2 *Défini ci-après.*

9.11.1.2 Excédent Brut Opérationnel

L'Excédent Brut Opérationnel (EBO) représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliqué dans la revue opérationnelle.

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015*	Variation
Marge opérationnelle	**196,6**	**177,9**	**18,7**
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	54,6	50,8	3,8
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	7,3	0,7	6,6
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	3,0	5,2	-2,2
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-2,8	0,6	-3,4
EBO	**258,7**	**235,3**	**23,4**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

Nouvelles définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle

Le Groupe a décidé de changer les définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle avec pour objectif d'exclure les effets des plans de rémunération en actions sur la performance, en conformité avec les pratiques de secteur.

Ainsi le flux de trésorerie disponible du Groupe exclut les paiements reçus des salariés au titre des plans de souscription d'actions et la marge opérationnelle exclut l'amortissement des plans de rémunération fondés sur des actions, qui est présenté en autres produits et charges opérationnels. Ce changement de présentation a été appliqué rétroactivement à la période présentée, et a pour conséquence une augmentation de 3,0 millions d'euros de la marge opérationnelle en 2015.

9.11.1.3 Autres produits et charges opérationnels

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels et peu fréquents et a représenté une charge nette de 13,3 millions d'euros en 2016. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015*
Réorganisation des effectifs	-4,5	-6,6
Rationalisation et frais associés	-4,5	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-7,2
Amortissement de la Relation Clients et des brevets	-6,1	-3,5
Autres	38,4	-6,3
Total	**13,3**	**-29,8**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

Les 4,5 millions d'euros de **coûts de réorganisation** des effectifs, en diminution de 2,1 millions d'euros par rapport à 2015, sont principalement liés à l'adaptation de l'organisation du Groupe principalement en Grande-Bretagne, en France et au Pays-Bas.

Les 4,5 millions d'euros de **coûts de rationalisation** et frais associés comprennent principalement ceux engagés pour la poursuite du programme TEAM et pour la rationalisation des locaux en France et en Belgique. Ces coûts ont diminué de 1,7 million d'euros par rapport à 2015.

Les coûts d'intégration et d'acquisition d'un montant de 9,9 millions d'euros (augmentation de 2,7 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent) sont liés aux coûts de transactions d'Equens et Paysquare ainsi qu'aux coûts post-intégration.

Les 6,1 millions d'euros d'**amortissement de la relation clients et des brevets** correspondant principalement à :

- 3,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et du carnet de commandes apportés par Banksys et Siemens IT Solutions & Services ;
- 2,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Equens et Paysquare, et amortissable de 6,5 ans à 9,5 ans à partir du 1er octobre 2016 ;
- 0,1 million d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Cataps (KB Smartpay) amortissable à partir du 1er octobre 2016.

Les **autres éléments** s'élèvent à 38,4 millions d'euros et comprennent principalement :

- Le produit de cession de l'action Visa pour 51,2 millions d'euros (cf. Note 3 « Autres événements significatifs de l'année ») ;
- La charge d'option de souscription d'actions (IFRS 2) pour -6,8 millions d'euros (cf. Note 7 « Autres produits et charges opérationnels ») ;
- D'autres charges non récurrentes pour -6,0 millions d'euros.

9.11.1.4 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge nette de 5,9 millions d'euros sur l'exercice, au même niveau que l'exercice 2015. Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 0,6 million d'euros et de coûts financiers non opérationnels de 5,3 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 1,4 million d'euros en 2015 à 0,6 million d'euros sur l'exercice.

Les coûts financiers non opérationnels étaient principalement composés de pertes nettes de change pour 2,9 millions d'euros ainsi que des coûts financiers liés aux engagements de retraite pour 2,0 millions d'euros. Ces coûts représentent la différence entre les coûts de désactualisation des obligations des régimes à prestations définies et les rendements notionnels générés par les actifs financiers des régimes faisant l'objet de préfinancements (cf. Note 21 « Régimes de retraites et autres avantages à long terme »).

9.11.1.5 Impôt

A la clôture de l'exercice 2016, la charge d'impôt s'est élevée à 53,7 millions d'euros pour un résultat avant impôt de 204,0 millions d'euros. Le Taux d'Impôt Effectif (TIE) annualisé s'est élevé à 26,3% (27,3% en 2015).

9.11.1.6 Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels et peu fréquents (net d'impôt) est de 129,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015*
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**144,2**	**103,4**
Autres produits et charges opérationnels	13,3	-29,8
Effet d'impôt sur les éléments inhabituels	1,6	13,3
Total éléments inhabituels - net d'impôt	**15,0**	**-16,5**
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**129,2**	**119,9**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

9.11.1.7 Résultat net par action

Le nombre d'actions au 1er janvier 2016 était de 131 926 588. Le nombre moyen d'actions s'est élevé à 132 102 935 sur la période. A fin décembre 2016, les instruments dilutifs sont constitués d'options de souscription d'actions (correspondant à 323 007 options).

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	**% Rentabilité**	Exercice 2015*	% Rentabilité
Résultat net [a]	**144,2**	**11,0%**	**103,4**	**8,4%**
Résultat net normalisé [b]	**129,2**	**9,9%**	**119,9**	**9,8%**
Nombre moyen d'actions [c]	132 102 935		131 926 588	
Impact des instruments dilutifs	323 007		119 468	
Nombre moyen dilué d'actions [d]	132 425 942		132 046 056	
(en euros)				
Résultat Net Par Action (RNPA) [a]/[c]	**1,09**		**0,78**	
Résultat Net Par Action (RNPA) dilué [a]/[d]	**1,09**		**0,78**	
Résultat Net Par Action (RNPA) normalisé [b]/[c]	**0,98**		**0,91**	
Résultat Net Par Action (RNPA) dilué normalisé [b]/[d]	**0,98**		**0,91**	

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

9.11.2 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	**258,7**	**235,3**
Investissements opérationnels	-85,3	-67,0
Variation du besoin en fonds de roulement	37,3	11,9
Flux de trésorerie opérationnel	**210,7**	**180,2**
Impôts payés	-39,1	-29,9
Coût de l'endettement financier net payé	-0,6	-1,4
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-5,2	-6,5
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-4,1	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-1,1
Investissements financiers nets[1]	-1,3	-1,8
Autres variations[2]	-10,1	-4,8
Flux de trésorerie disponible	**140,4**	**128,5**
(Acquisitions)/cessions matérielles (solde net)	-111,0	-
Augmentations/(réductions) de capital	7,5	-
Produit de cession de l'action Visa	35,6	-
Achats d'actions	-	-2,4
Flux de trésorerie net	**72,5**	**126,1**
Trésorerie nette/(Endettement net) d'ouverture	**323,3**	**203,1**
Variation de trésorerie	72,5	126,1
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie	3,0	-5,9
Trésorerie nette/(Endettement net) de clôture	**398,9**	**323,3**

1 *Investissements financiers nets à long terme.*

2 *Les autres variations correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle et autres éléments financiers décaissés.*

Le flux de trésorerie disponible représenté par la variation de trésorerie nette ou de l'endettement net, corrigé des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, de la cession de l'action VISA, des achats d'actions, l'incidence liée aux fluctuations du taux de change sur la trésorerie nette d'ouverture et des acquisitions/cessions de l'exercice, atteignait 140,4 millions d'euros contre 128,5 millions d'euros en 2015 correspondant à une augmentation de +9,3%.

Le montant de **flux de trésorerie opérationnel** s'élevait à 210,7 millions d'euros, en augmentation de 30,5 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- Une hausse de l'Excédent Brut Opérationnel (EBO) de 23,4 millions d'euros ;
- Des investissements opérationnels en hausse de 18,3 millions d'euros ;
- Une amélioration du besoin en fonds de roulement plus élevée pour 25,4 millions d'euros.

L'**Excédent Brut Opérationnel** s'établissait à 258,7 millions d'euros, soit une augmentation de 23,4 millions d'euros par rapport à décembre 2015, représentant 19,8% du chiffre d'affaires contre 19,2% en 2015.

Les **investissements opérationnels** atteignaient 85,3 millions d'euros, soit 6,5% du chiffre d'affaires, supérieur aux 5,5% de l'exercice 2015. Les investissements étaient principalement liés à la capitalisation de coûts relatifs à la modernisation des plateformes technologiques pour 45,4 millions d'euros.

La **variation du besoin en fonds de roulement** atteignait 37,3 millions d'euros. Le délai de règlement clients s'élevait à 40 jours à fin décembre 2016, tandis que le délai de paiement fournisseurs s'établissait à 70 jours à fin décembre 2016.

Les **impôts payés** s'élevaient à 39,1 millions d'euros, en hausse de 9,2 millions d'euros par rapport à l'année 2015 (29,9 millions d'euros). Cette hausse provenait essentiellement de la régularisation d'acomptes en Allemagne, en France et en Belgique.

Le **coût de l'endettement financier** net s'élevait à 0,6 million d'euros en baisse de 0,8 million d'euros par rapport à l'exercice 2015.

Les décaissements liés aux **coûts de réorganisation** représentaient 5,2 millions d'euros.

Les **coûts d'intégration** liés aux acquisitions réalisées en 2016 et les coûts liés à l'intégration de ces dernières se sont élevés à 9,9 millions d'euros.

Les **investissements financiers nets** d'un montant de 1,3 million d'euros étaient principalement relatifs aux titres de participation non consolidés.

La ligne « **Autres variations** » pour 10,1 millions d'euros correspondait :

- Aux pertes de change et autres coûts financiers pour 3,5 millions d'euros ;
- A d'autres coûts non récurrents pour 6,6 millions d'euros.

Par conséquent, le **flux de trésorerie disponible** généré au cours de l'exercice 2016 atteignait 140,4 millions d'euros.

L'**impact net des acquisitions matérielles** pour 111,0 millions d'euros représentait les conséquences des acquisitions réalisées fin septembre 2016 de Paysquare et Cataps ainsi que la trésorerie et la dette des entités acquises à la date de réalisation des opérations d'acquisition.

En 2016, l'**augmentation de capital** d'un montant de 7,5 millions d'euros correspondait :

- Au produit de l'augmentation de capital dans le cadre de son programme d'actionnariat salarial *Boost* en février 2016 pour 3,1 millions d'euros ;
- A l'émission d'actions nouvelles suivant l'exécution du plan de stock-options émis en septembre 2014, pour 4,4 millions d'euros.

Le **produit de cession** de l'action Visa pour 35,6 millions d'euros représente l'encaissement de trésorerie de la cession de l'action VISA en Belgique.

La **variation de cours de monnaies étrangères**, déterminée sur l'exposition de la dette ou de la trésorerie par pays, a généré une augmentation de la trésorerie nette de 3,0 millions d'euros.

9.11.3 Politique de financement

9.11.3.1 Structure de financement

Les besoins de liquidités estimés de Worldline sont complètement couverts par sa trésorerie positive ou, si besoin, par des emprunts long terme et autres instruments financiers à long terme.

Le 26 juin 2014, dans le cadre de cette politique, Worldline SA a souscrit une facilité de crédit renouvelable auprès de Atos SE pour un montant de 300 millions d'euros lui permettant de couvrir ses besoins de liquidités, y compris ceux liés aux fluctuations saisonnières de son besoin en fonds de roulement, reconduite le 2 novembre 2015. Le 2 janvier 2016, cette facilité de crédit a été transférée d'Atos SE à Bull International, filiale du groupe Atos. La facilité de crédit renouvelable dispose d'une maturité au 26 juin 2019. Elle a été conclue aux conditions habituelles du marché, et ne comporte pas de ratio bancaire.

9.11.3.2 Politique d'investissement

Worldline a pour politique de louer ses espaces de bureaux et autres actifs immobiliers administratifs ou opérationnels. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais de contrats de location simple ou de location-financement. Ces contrats de location simple ou de location - financement sont sélectionnés en fonction du coût de financement et du type de solution le mieux adapté aux actifs concernés.

9.11.4 Résultat des cinq derniers exercices clos de Worldline SA

Date d'arrêté	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
Capital en fin d'exercice					
Capital social	89 995 957,28	89 710 079,84	89 710 079,84	78 804 599,61	78 804 599,61
Nombre d'actions					
• Ordinaires	132 346 996,00	131 926 588,00	131 926 588,00	11 621 805,00	11 621 805,00
• A dividende prioritaire					
Nombre maximum d'actions à créer					
• Par conversion d'obligations					
• Par droit de souscription					
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	434 778 843,00	460 935 677,12	461 939 034,56	472 568 964,10	415 323 594,06
Résultat avant impôt, participation, dot. amortissements et provisions	249 316 554,70	14 120 685,48	40 689 643,13	35 056 415,73	37 382 753,91
Impôts sur les bénéfices	2 010 426,95	3 268 301,65	-5 488 312,39	-3 673 774,10	-2 784 177,51
Participation des salariés	-5 688 900,30	-5 645 502,58	-4 967 772,81	-4 836 261,59	-7 239 452,35
Dot. Amortissements et provisions	-8 504 696,88	-14 364 944,20	-21 519 741,29	-15 871 636,57	-12 453 345,86
Résultat net	237 133 384,47	-2 621 459,65	8 713 816,64	10 674 743,47	14 905 778,19
Résultat distribué				45 092 603,00	
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation, avant dot. amortissements, provisions	1,86	0,09	0,23	2,28	2,35
Résultat après impôt, participation dot. amortissements et provisions	1,79	-0,02	0,07	0,92	1,28
Dividende attribué				3,88	
Personnel					
Effectif moyen des salariés	2 859,00	3 013,00	3 001,00	3 049,00	2 640,00
Masse salariale	139 668 169,06	148 434 264,07	140 721 615,24	144 745 354,95	121 165 733,46
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	63 445 419,20	66 255 079,11	64 014 913,04	66 330 968,41	58 413 545,55

9.12 Indicateurs non-IFRS

9.12.1 Excédent brut opérationnel (EBO)

Le Groupe présente, en complément des mesures IFRS, un indicateur de performance supplémentaire, « l'excédent brut opérationnel », qui exclut l'impact sur la marge opérationnelle des charges de dépréciation et autres charges détaillées dans le tableau ci-après. Le tableau ci-après présente le passage de la marge opérationnelle à l'excédent brut opérationnel (EBO) pour les périodes indiquées. L'EBO n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et n'a pas de définition standard. Par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. L'EBO ne doit pas être utilisé à l'exclusion de, ou en substitution des mesures IFRS.

Le tableau ci-après présente le passage de la marge opérationnelle à l'excédent brut opérationnel pour les périodes indiquées, sur une base consolidée.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015*	Variation
Marge opérationnelle	**196,6**	**177,9**	**18,7**
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	54,6	50,8	3,8
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	7,3	0,7	6,6
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	3,0	5,2	-2,2
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-2,8	0,6	-3,4
EBO	**258,7**	**235,3**	**23,4**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

Les charges de dépréciation sont restées quasi-stables entre 2015 et 2016 à environ 4,1% et 4,2% du chiffre d'affaires respectivement.

9.12.2 Flux de trésorerie disponible

Le Groupe présente, en complément des flux de trésorerie calculés sur une base IFRS, des indicateurs non-IFRS « Flux de trésorerie opérationnel » et « Flux de trésorerie disponible ». Ces indicateurs sont calculés à partir de l'excédent brut opérationnel dont le calcul est exposé ci-avant.

Le tableau ci-après présente le passage de l'EBO au flux de trésorerie opérationnel, puis du flux de trésorerie opérationnel au flux de trésorerie disponible, pour les périodes indiquées.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	**258,7**	**235,3**
Investissements opérationnels	-85,3	-67,0
Variation du besoin en fonds de roulement	37,3	11,9
Flux de trésorerie opérationnel	**210,7**	**180,2**
Impôts payés	-39,1	-29,9
Coût de l'endettement financier net payé	-0,6	-1,4
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-5,2	-6,5
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-4,1	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-1,1
Investissements financiers nets[1]	-1,3	-1,8
Autres variations[2]	-10,1	-4,8
Flux de trésorerie disponible	**140,4**	**128,5**

1 *Investissements financiers nets à long terme.*

2 *Les autres variations correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle et autres éléments financiers décaissés.*

Le tableau ci-après présente le passage du « Flux de trésorerie opérationnel » calculé sur la base exposée ci-avant, au « Flux de trésorerie opérationnel généré par l'activité » calculé sur une base IFRS.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Flux de trésorerie opérationnel	**210,7**	**180,2**
• Investissements opérationnels	85,3	67,0
Impôts payés	-39,1	-29,9
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-5,2	-6,5
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-4,1	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-1,1
Autres produits et charges opérationnels	-6,7	-2,1
Autres produits et charges financières	-3,6	-2,8
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	**227,4**	**198,6**

9.12.3 EBITDA

Le Groupe présente, en complément de la marge opérationnelle calculé sur une base IFRS, un indicateur « EBITDA » calculé à partir de l'indicateur « Excédent brut opérationnel » calculé à partir de l'excédent brut opérationnel dont le calcul est exposé ci-avant. Le Groupe utilise cet indicateur principalement dans le calcul du ratio endettement net/EBITDA.

Le tableau ci-après présente le passage de l'EBO à l'EBITDA pour les périodes indiquées.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	**258,7**	**235,3**
Réorganisation des effectifs provenant des autres produits et charges opérationnels	-5,2	-6,5
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-4,1	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-1,1
Autres produits et charges opérationnels	-6,7	-2,1
EBITDA	**232,8**	**219,4**

10

Liquidité et ressources financières

10.1 **Présentation générale** 107

10.2 **Ressources financières** 108

10.3 **Principaux emplois** 109

- 10.3.1 Investissements opérationnels 109
- 10.3.2 Acquisition d'immobilisations financières 109
- 10.3.3 Dividendes 109
- 10.3.4 Financement du besoin en fonds de roulement 109
- 10.3.5 Engagements contractuels 110

10.4 **Analyse de la trésorerie** 110

10.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe incluent les besoins en fonds de roulement, les dépenses d'investissement, le paiement des dividendes et le remboursement des emprunts.

Le Groupe couvre ses besoins principalement grâce à la trésorerie générée par l'activité, aux prêts intragroupes consentis par le groupe Atos et à ses comptes courants.

Le Groupe bénéficie également de lignes de crédit auprès de banques locales, principalement dans les pays où les financements intragroupes font l'objet de dispositions réglementaires restrictives, en particulier en Argentine.

Le tableau ci-dessous explique plus en détail la répartition de la trésorerie nette du Groupe au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	425,2	353,3
Passifs financiers non courants	-2,2	-1,5
Part à moins d'un an des passifs financiers	-24,1	-28,5
Total	**398,9**	**323,3**

Au 31 décembre 2016, le Groupe avait une trésorerie nette de 398,9 millions d'euros.

Le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable octroyée à hauteur de 300 millions d'euros par Bull International (filiale d'Atos SE), afin de couvrir ses besoins en liquidités et notamment des fluctuations temporaires des besoins en fonds de roulement. Les principaux termes et conditions de cette facilité de crédit renouvelable sont conformes aux pratiques de marché et résumés ci-après :

- Montant maximum : 300 millions d'euros ;
- Echéance : 26 juin 2019 avec possibilité pour la Société de mettre fin à la convention à tout moment sans frais ni pénalité (moyennant, s'il y a lieu, l'indemnité de réemploi applicable en cas de remboursement anticipé d'un tirage) et avec faculté pour Bull International de mettre fin à cette convention et demander le remboursement si le groupe Atos venait à détenir moins de 25% du capital de la Société, auquel cas la Société disposerait d'un préavis de deux mois pour procéder au remboursement des montants empruntés ;
- Echéance de tirage : un, trois ou six mois, avec possibilité de remboursement anticipé moyennant le paiement d'une indemnité de réemploi ;
- Taux applicable à chaque tirage : Euribor correspondant à la période d'intérêt, soit un, trois ou six mois + marge de 0,7% ;
- Commissions de non-utilisation : 35% de la marge.

Le Groupe projette, le moment venu, de recourir à une facilité de crédit renouvelable auprès d'institutions financières tierces afin de remplacer la facilité de crédit renouvelable consentie par Bull International.

10.2 Ressources financières

Le Groupe a eu recours de longue date aux sources de financement décrites ci-dessous. Ces ressources sont principalement des ressources à court terme (disponibilités, trésorerie générée par l'activité, emprunts court terme).

- Les disponibilités. La trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient respectivement à 425,2 millions d'euros et 353,3 millions d'euros aux 31 décembre 2016 et 2015. Déduction faite des découverts bancaires et des montants dus au groupe Atos dans le cadre des avances en compte courant et de la trésorerie centralisée décrits à la Section « Emprunts » ci-après, la trésorerie et les équivalents de trésorerie nets représentaient respectivement 408,2 millions d'euros et 325,2 millions d'euros à ces mêmes dates. Voir la Note 19 aux états financiers consolidés.
- La trésorerie générée par l'activité, avant variation des besoins en fonds de roulement, intérêts et impôts a atteint 229,3 millions d'euros en 2016 et 216,5 millions d'euros en 2015.
- Les emprunts. Les encours du Groupe s'élevaient à 26,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 30,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le tableau ci-après analyse les emprunts du Groupe à ces dates. Voir la Note 23 aux états financiers consolidés.

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
(en millions d'euros)	**Courant**	**Non courant**	**Total**	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	0,1	2,0	2,1	0,3	1,4	1,7
Découverts et cash-pooling	14,5	-	14,5	19,1	-	19,1
Comptes courants avec les entités Atos	2,5	-	2,5	9,0	-	9,0
Autres passifs financiers	6,9	0,2	7,1	0,1	0,1	0,2
Total passifs financiers	**24,1**	**2,2**	**26,3**	**28,5**	**1,5**	**30,0**

Les emprunts du Groupe se répartissent principalement comme suit :

- *Contrats de location-financement (2,1 millions d'euros au 31 décembre 2016).* Les emprunts du Groupe sous forme de contrats de location-financement sont limités. L'encours au 31 décembre 2016 concerne principalement un contrat du Groupe en Belgique ;
- *Découverts et cash-pooling (14,5 millions d'euros au 31 décembre 2016).* Cette catégorie correspond principalement aux découverts bancaires auprès de banques locales, principalement dans les pays où les financements intragroupes font l'objet de dispositions réglementaires restrictives. Ces financements portent intérêt aux taux du marché et sont principalement libellés en euros ;
- *Comptes courants avec des entités Atos (2,5 millions d'euros au 31 décembre 2016).* Cette catégorie correspond principalement aux financements procurés par le groupe Atos au Groupe à travers des avances en compte courant. Ces financements portent intérêt aux taux du marché et sont principalement libellés en euros ;
- *Autres passifs financiers (7,1 millions d'euros au 31 décembre 2016).* Cette catégorie comprend essentiellement l'engagement de rachat des 20% détenus par les actionnaires minoritaires de Cataps s.r.o. (KB SmartPay).

10.3 Principaux emplois

10.3.1 Investissements opérationnels

Le Groupe a réalisé des investissements opérationnels de 83,3 millions d'euros en 2016 et 68,6 millions d'euros en 2015, comme indiqué en Section 5.2 "Investissements".

10.3.2 Acquisition d'immobilisations financières

Le Groupe a réalisé 111,0 millions d'euros d'investissements nets dans des immobilisations financières en 2016 pour l'acquisition de Paysquare et de Cataps (KB SmartPay), comme détaillé en Section 9.1.

10.3.3 Dividendes

Le Groupe a versé 45,1 millions d'euros de dividendes en 2014. Aucun dividende n'a été versé en 2015, ni en 2016. Lors de sa réunion du 20 février 2017, et au regard de la priorité stratégique donnée en 2017 au développement de la Société, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de ne pas distribuer de dividende sur le résultat de 2016. La politique de versement de dividendes est présentée en Section 20.5.

10.3.4 Financement du besoin en fonds de roulement

Le Groupe finance son besoin en fonds de roulement grâce à la trésorerie générée par l'activité et, autant que de besoin, recourt à des emprunts à court terme. La variation du besoin en fonds de roulement a constitué une ressource de 37,3 millions d'euros en 2016 et de 11,9 millions d'euros en 2015. Le tableau ci-dessous reproduit l'évolution du besoin en fonds de roulement du Groupe pour les périodes indiquées.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Clients et assimilés	-10,0	33,8
Fournisseurs et assimilés	57,5	-15,7
Personnel et assimilés	-0,1	1,5
Autres	-10,1	-7,7
Evolution totale du besoin en fonds de roulement	**37,3**	**11,9**

La variation en 2016 reflète principalement l'augmentation du délai de paiement fournisseur de +7 jours pour ce qui concerne le poste « Fournisseurs et assimilés ». Pour ce qui est des créances clients et assimilés, la variation provient principalement de l'allongement du délai de recouvrement (+2 jours).

La variation en 2015 reflète principalement l'amélioration du délai de paiement client de 14 jours, compte tenu de l'accélération du processus de facturation et des efforts constants de maîtrise des comptes débiteurs et des comptes échus. Pour ce qui est des dettes fournisseurs, le délai de règlement fournisseur a diminué de 23 jours (15,0 millions d'euros), suite à l'augmentation des charges constatées d'avance.

10.3.5 Engagements contractuels

Le tableau ci-après récapitule les engagements contractuels hors bilan et souscrits au titre de contrats de location-financement du Groupe au 31 décembre 2016. Voir la Note 26 aux états financiers consolidés.

		Echéances			
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	31 décembre 2015
Contrats de location-financement	2,1	0,1	2,0	-	1,7
Comptabilisés au bilan	**2,1**	**0,1**	**2,0**	**-**	**1,7**
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	102,7	18,9	52,2	31,6	97,3
Contrats de location simple matériel informatique	0,9	0,5	0,4	-	0,2
Contrats de location simple autres immobilisations	9,9	4,1	5,8	-	9,4
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	12,0	12,0	-	-	9,9
Engagements	**125,5**	**35,5**	**58,4**	**31,6**	**116,8**
Total	**127,6**	**35,6**	**60,4**	**31,6**	**118,5**

Les engagements d'achats irrévocables se rapportent aux ordres d'achats passés par la filiale belge pour des achats de terminaux et d'accessoires.

Pour divers contrats à long terme, le Groupe a émis des garanties parentales à ses clients pour le compte de ses filiales. Ces garanties s'élèvent à 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 3,9 millions d'euros à fin décembre 2015.

10.4 Analyse de la trésorerie

Voir la Section 9.11.2 « Tableau de flux de trésorerie »

11

Recherche et Développement, brevets, licences

11.1 **Recherche et Développement** 111

11.2 **Propriété intellectuelle, Licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles** 112

11.1 Recherche et Développement

Le Groupe 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. Le département Recherche et Développement du Groupe est 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 équipes de Recherche et Développement du Groupe, qui sont gérées de manière centralisée depuis le siège, comptent une équipe d'ingénieurs dédiée à la Recherche et Développement répartis dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Un grand nombre 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. L'équipe dédiée à la Recherche et Développement du Groupe soutient une équipe plus large 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 s'élevaient à 47,6 millions d'euros en 2016 et à 47,9 millions d'euros en 2015. Les équipes de Recherche et Développement du Groupe interagissent naturellement avec les équipes expérimentées de Recherche et Développement des différentes *Service Lines* du groupe Atos, comme par exemple dans le cadre de la communauté scientifique du groupe Atos ou avec les équipes de R&D de BDS (ex-Bull).

Les activités de Recherche et Développement du Groupe sont détaillées en Section 2.1.1 « Anticiper les attentes des clients en matière d'innovation » du rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale 2016 du Groupe présenté en Annexe III.

11.2 Propriété intellectuelle, 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 du groupe Atos, de 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, protégés par le droit d'auteur, ou des bases de données. Conformément à la politique de propriété intellectuelle du groupe Atos, la plupart de ces logiciels font l'objet d'un dépôt à titre probatoire,
  - Un portefeuille d'environ 80 brevets, déposés dans les zones géographiques où le Groupe est le plus actif, notamment en Europe, aux Etats-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.

Ces droits de propriété intellectuelle sont détenus soit (i) par la société Worldline Luxembourg SA, soit (ii) par une entité du Groupe ayant développé la technologie concernée (par exemple la Société pour certains brevets) ou utilisant les signes distinctifs localement.

Le Groupe se chargera par ailleurs à l'avenir des dépôts de la plupart des marques ou brevets relatifs à l'activité du Groupe. Ces dépôts seront décidés conformément à la politique de propriété intellectuelle du groupe Atos 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 un secret des affaires confidentiel), (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.

En règle générale, le Groupe concède des licences très limitées sur ses droits de propriété intellectuelle et ce, uniquement dans les cas où les services fournis à ses clients le requièrent. De la même façon, le Groupe a conclu peu de contrats de licences significatifs portant sur la technologie de tiers, comme suit : (i) certaines licences simples ou croisées conclues entre des entités du Groupe, d'une part, et certaines entités du groupe Atos, d'autre part, et (ii) un accord de licence croisée de brevets conclu entre Atos SE et IBM Corp., aux termes duquel l'ensemble des brevets d'IBM Corp. et de ses filiales est licencié aux entités du groupe Atos, dont celles du Groupe, tandis que les brevets du groupe Atos, dont ceux du Groupe, sont licenciés en retour à IBM Corp. et à ses filiales.

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 Atos 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.

Enfin, le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges significatifs en matière de propriété intellectuelle (décrits à la Section 20.6 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent Document de Référence).

12

Information sur les tendances et les objectifs

12.1 **Tendances d'activités** 113

12.2 **Généralités** 114

12.3 **Objectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2017** 114

Chiffre d'affaires 114

Excédent Brut Opérationnel (EBO) 114

Flux de trésorerie disponible 114

12.4 **Objectifs à moyen terme** 115

Tirer profit de la dimension pan-européenne unique et du leadership incontesté de Worldline en Processing Financier 115

Développer fortement la plateforme pan-européenne de pointe de Worldline pour les Services de paiements aux Commerçants 115

Continuer de tirer profit des tendances de marché très robustes en Mobilité & Services Web Transactionnels dans l'Internet des objets et les plateformes de services digitaux 116

Consolidation de l'industrie européenne des paiements 116

Autres orientations stratégiques 116

12.5 **Chiffre d'affaires, programme TEAM² et plan d'intégration et de synergies, activité commerciale, pour le premier trimestre 2017** 117

12.5.1 Chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2017 117

12.5.2 TEAM² et plan d'intégration et de synergies 118

12.5.3 Activité commerciale du premier trimestre 2017 118

12.5.4 Réconciliation du chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 avec le chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 à périmètre et taux de change constants 119

12.1 Tendances d'activités

Pour une description détaillée des résultats du Groupe en 2016, voir le Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent Document de Référence.

12.2 Généralités

Les objectifs présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

12.3 Objectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Les objectifs présentés dans cette section ont été établis sur la base de données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, politique, comptable, concurrentiel et réglementaire ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date d'enregistrement du présent Document de Référence.

En outre, la réalisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, et donc remettre en cause ces prévisions. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

Chiffre d'affaires

Le Groupe prévoit une croissance organique de son chiffre d'affaires, à périmètre constant et taux de change d'**environ +3,5% sur l'année**, avec un second semestre 2017 entre +5% et +7%.

Excédent Brut Opérationnel (EBO)

Le Groupe a l'objectif d'atteindre une marge d'EBO comprise **entre 20,0% et 20,5%**.

Flux de trésorerie disponible

Le Groupe a l'ambition de générer un flux de trésorerie disponible compris **entre 160 millions d'euros et 170 millions d'euros**, incluant environ 20 millions d'euros de coûts de mise en place des synergies.

12.4 Objectifs à moyen terme

Worldline a présenté le 8 novembre 2016, à l'occasion de la Journée Analystes de sa maison mère Atos tenue à son siège social de Bezons (France), ses ambitions pour la période 2017 à 2019 reflétant l'accroissement de son périmètre d'activité suite aux acquisitions récentes d'Equens, de Paysquare et de KB SmartPay.

Durant la période 2017 à 2019, le Groupe a pour ambition d'atteindre :

- Croissance organique du chiffre d'affaires : après un premier semestre 2017 en légère croissance, un taux de croissance annuel moyen compris entre +5% et +7% ;
- Une amélioration du taux d'EBO (Excédent Brut Opérationnel) compris entre +350 et +400 points de base en 2019 comparé à celui de 2016[1] ;
- Un flux de trésorerie disponible compris entre 210 millions d'euros et 230 millions d'euros en 2019, représentant une augmentation de plus de +50% par rapport à l'objectif pour 2016.

Pour réaliser son ambition pour 2019, le Groupe va se concentrer sur les leviers suivants :

- Tirer profit de la dimension pan-européenne unique et du leadership incontesté de Worldline en *Processing* Financier ;
- Développer fortement la plateforme pan-européenne de pointe de Worldline pour les Services de paiements aux Commerçants ;
- Continuer de tirer profit des tendances de marché très robustes en Mobilité & Services Web Transactionnels dans l'internet des objets et des plateformes de services digitaux.

Tirer profit de la dimension pan-européenne unique et du leadership incontesté de Worldline en Processing Financier

A la suite de la fusion d'Equens dans le Groupe Worldline, equensWorldline est désormais le plus grand processeur financier en Europe, avec une portée pan-européenne unique et des positions de marché leader dans des pays clés comme la France, la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Italie.

Au-delà des bénéfices tirés de l'augmentation structurelle des volumes, le Groupe a l'intention de s'appuyer sur le vaste portefeuille d'offres d'equensWorldline et de continuer à développer des opportunités de ventes croisées entre les bases de clients historiques d'Equens et de Worldline, afin de mieux servir la communauté bancaire avec des solutions innovantes et des systèmes de paiement sécurisés. Conséquemment, le Groupe anticipe une croissance organique du chiffre d'affaires en Services Financiers (anciennement « Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement ») se situant légèrement en deçà de 5%.

La profitabilité de la Ligne de Services devrait s'améliorer fortement durant la période 2017 à 2019, partant du bas de la fourchette 20%-30% en 2016 pour atteindre le haut de cette fourchette en 2019, grâce aux synergies d'EBO générées par equensWorldline pour environ 40 millions d'euros en année pleine en 2018, dont 50% sont attendus dès 2017.

Développer fortement la plateforme pan-européenne de pointe de Worldline pour les Services de paiements aux Commerçants

Le Groupe s'attend à ce que Services Commerçants & Terminaux reste le premier moteur de sa croissance, avec un taux de croissance organique attendu au-dessus de la moyenne du Groupe, entre 5% et 10%, grâce à la croissance rapide des volumes en acquisition commerçants et en acceptance de paiement électronique, au développement du Groupe dans des régions géographiques à croissance plus rapide comme l'Allemagne et l'Europe centrale et de l'Est, suite aux acquisitions récentes de Paysquare et de KB SmartPay, et à l'accélération des ventes de ses solutions reconnues d'omni-commerce, comme par exemple les portefeuilles électroniques pour les commerçants, les solutions de commerce digital et le traitement des données des commerçants (*merchant data analytics*).

Le Groupe s'attend à ce que la profitabilité de Paysquare et de KB SmartPay rejoigne progressivement le niveau d'EBO du reste de Services Commerçants & Terminaux, grâce à des synergies mises en œuvre à partir de 2017 découlant par exemple de migrations vers la plateforme technologique de Worldline et de l'harmonisation des modèles économiques. Dans ce contexte, la profitabilité de la Ligne de Services est attendue entre 20% à 25%.

1 Taux d'EBO de 18,5% pour 2016 pro forma, comprenant Equens, Paysquare and KB Smartpay consolidés sur 12 mois depuis 1er janvier 2016, voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés 2016.

Continuer de tirer profit des tendances de marché très robustes en Mobilité & Services Web Transactionnels dans l'Internet des objets et les plateformes de services digitaux

S'appuyant sur ses actifs technologiques forts, sur son savoir-faire, et sur son expérience en conception et opération de plateformes de nouvelle génération, le Groupe considère que Mobilité & Services Web Transactionnels est en bonne position pour bénéficier des tendances de marché qui se développent rapidement pour les solutions digitales sécurisées et les objets connectés. Avec le support d'une base de clients forte et diversifiée, ainsi que d'un bon portefeuille d'opportunités commerciales, la croissance de la Ligne de Services est attendue en ligne avec la moyenne du Groupe sur la période 2017-2019.

L'EBO de Mobilité & Services Web Transactionnels est attendu autour de 15%, s'améliorant au cours de la période 2017-2019 grâce à la croissance progressive des volumes sur des plateformes de plus en plus matures.

Consolidation de l'industrie européenne des paiements

S'appuyant sur ses relations étroites dans le secteur des paiements en Europe et sur son profil financier particulièrement solide, le Groupe porte une attention très importante aux changements structurels de l'industrie des paiements en Europe afin d'en tirer avantage comme il l'a déjà fait pour ses activités de Traitement de Transactions et d'Acquisition Commerçants, avec les acquisitions récentes d'Equens, de Paysquare et de KB SmartPay. A cette fin, il confirme la priorité stratégique donnée sur la période 2017-2019 à la poursuite ambitieuse de sa politique d'acquisitions.

Autres orientations stratégiques

- ***Tendances de marché*** : La stratégie de développement du Groupe s'appuie fondamentalement sur les évolutions structurelles du marché des paiements en Europe, notamment :
  - La croissance des volumes de transactions,
  - Les changements réglementaires,
  - Les évolutions technologiques,
  - L'émergence de nouveaux modes de paiement électronique,
  - L'émergence de nouvelles activités numériques ;

  Telles que décrites en Section 6.4 « Stratégie » ;
- ***Projet TEAM² :*** Au travers de son programme quadriennal TEAM², prenant la suite du programme TEAM initié au début de l'année 2014, le Groupe cherche notamment à réaliser d'importantes économies d'exploitation par la rationalisation des plateformes et des infrastructures, à améliorer l'allocation des ressources sur l'ensemble des activités, à augmenter l'efficacité de ses efforts de vente et la rentabilité de ses contrats, à industrialiser ses méthodes de développement et d'exploitation et plus généralement à profiter des ressources, de sa taille et de sa dimension mondiale pour tirer profit de la forte croissance des marchés et industries sur lesquels il est actif. Ce programme, qui s'applique désormais également aux activités d'equens Worldline, de Paysquare et de KB SmartPay, contribuera fortement à l'amélioration du taux d'EBO sur la période, et compensera notamment l'effet négatif entraîné par la pression concurrentielle sur les prix ainsi que par l'augmentation des salaires attendue sur la période ;
- ***Evolution des plateformes technologiques : Le projet TEAM est mené en coordination avec l'intégration des outils industriels de Worldline et d'Equens.*** Cette intégration s'appuie sur l'investissement technologique réalisé au sein du programme WIPE et sur les meilleurs actifs issus des plans d'investissement d'Equens, et notamment son initiative *Payment 2.0*. Le plan d'intégration délivrera ses principaux résultats dès 2018 et comporte des fusions de plateformes qui apporteront des bénéfices additionnels jusqu'en 2021 ;
- ***Politique de dividendes :*** Le Groupe a pour objectif de distribuer des dividendes à hauteur d'environ 25% de son résultat net consolidé, dans la mesure où cela est compatible avec la mise en œuvre de la politique de croissance externe du Groupe ;
- ***Levier financier:*** Hors acquisitions transformantes, le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio de levier de dette nette sur EBITDA compris entre 1,5 et 2,5 à moyen terme.

12.5 Chiffre d'affaires, programme TEAM² et plan d'intégration et de synergies, activité commerciale, pour le premier trimestre 2017

12.5.1 Chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2017

Le chiffre d'affaires s'est élevé à **374,3 millions d'euros**, en croissance organique de **+1,4 %** à périmètre et taux de change constants par rapport au premier trimestre de 2016. Les Lignes de Services Services aux Commerçants et Services Financiers ont contribué à la progression du chiffre d'affaires, alors que la Ligne de Services Mobilité & Services Web Transactionnels est restée impactée, comme lors du second semestre 2016, par la fin d'un contrat historique en France, qui a eu lieu en Juin 2016 et qui de ce fait affectera la croissance de Worldline pour la dernière fois lors du deuxième trimestre de cette année. En excluant l'impact de cette fin de contrat, la croissance du reste des activités a été de +6,0%.

	Chiffre d'affaires		
(en millions d'euros)	**T1 2017**	T1 2016*	% Croissance organique
Services aux commerçants	122,9	120,8	1,8%
Services financiers	168,3	158,3	6,3%
Mobilité & Services Web Transactionnels	83,1	90,1	-7,8%
Worldline	**374,3**	**369,2**	**1,4%**

* *À périmètre constant et taux de change du T1 2017.*

Le chiffre d'affaires de **Services aux Commerçants** s'est élevé à **122,9 millions d'euros** durant le trimestre, en amélioration de 2,2 millions d'euros ou **+1,8%** organiquement par rapport au premier trimestre de l'an dernier.

- La division *Merchant Payment Services*, qui inclut l'Acquisition Commerçants et l'Acceptation de moyens de paiement (terminaux de paiement et sites de paiement en ligne) a crû, bénéficiant :
  - D'une forte dynamique en Inde suite à la démonétisation de billets de banque en fin d'année 2016, qui a conduit à d'importants volumes de transactions de paiement électronique (environ x 2,5 par rapport au T1 2016) ; et
  - D'une croissance forte des volumes de transaction en Acquisition Commerçant (+8%), à la fois en Belgique et dans les nouvelles géographies du groupe.

  Ces bonnes performances opérationnelles ont plus que compensé l'effet de mix prix/volume négatif qui était anticipé en Belgique en *Acquisition Commerçants*, conséquence de la décision du Groupe d'adapter sa structure de prix afin de rétrocéder rapidement la réduction des commissions d'interchange bancaire à ses clients.
- Le chiffre d'affaires de la division *Merchant Digital Services*, qui comprend les offres de Digital retail, les cartes de fidélité et les cartes privatives, a également progressé, grâce à la montée en puissance de projets avec des distributeurs européens de premier plan.

Le chiffre d'affaires de **Services Financiers** a atteint **168,3 millions d'euros**, en croissance de +10 millions d'euros soit **+6,3%** comparé au premier trimestre de 2016 à périmètre et taux de change constants. Les quatre divisions de la Ligne de Services ont contribué à cette croissance.

- L'activité de *Traitement Acquéreurs* a été particulièrement dynamique durant le trimestre, grâce à davantage de volumes et plus de projets, principalement liés aux DAB (distributeurs automatiques de billets) en France et en Italie ;
- La croissance de la division *Traitement Emetteurs* a été nourrie par une bonne augmentation des volumes en Services d'Authentification, notamment en Belgique, et par une forte activité projet ;
- Le chiffre d'affaires de *Digital Banking* a également progressé, grâce à la poursuite de projets en France et au Royaume-Uni ; et
- La division *Payments non-cartes* a bénéficié de la croissance des volumes aux Pays-Bas et d'une activité bien orientée en Allemagne, avec davantage de projets avec des clients existants ou nouveaux, tels que Degussa.

Le chiffre d'affaires de **Mobilité & Services Web Transactionnels** a atteint **83,1 millions d'euros**, en baisse de **-7,8%** organiquement. La division Services numériques de confiance (anciennement *Services Numériques pour les Gouvernements & Services Publics)* a en effet été impactée, comme anticipé, par la fin du contrat de gestion automatisée des infractions routières (le contrat « RADAR ») en France en juin 2016. La croissance de Mobilité & Services Web Transactionnels excluant l'effet de la fin de ce contrat aurait dépassé +12%. Cette performance a pu être atteinte grâce:

- A une croissance à deux chiffres de l'activité *Services numériques* de confiance, notamment dans les services de santé et de collecte des impôts en Amérique Latine ainsi que par davantage de projets avec les agences gouvernementales françaises.
- A une forte croissance en *Billetterie électronique*, qui a bénéficié de la bonne santé de ses deux principaux marchés:
  - Le Royaume-Uni, où des projets ont été livrés ; et
  - L'Amérique Latine, où Worldline a bénéficié de la croissance des volumes et d'augmentation des prix, principalement en Argentine ; et
- A une croissance à deux chiffres en *e-Consommateur & Mobilité*, provenant d'une bonne activité projet en France et au Benelux.

12.5.2 TEAM² et plan d'intégration et de synergies

A travers son programme TEAM², prenant la suite du programme TEAM initié au début de l'année 2014, le Groupe cherche notamment à réaliser d'importantes économies d'exploitation par la rationalisation des plateformes et des infrastructures, à améliorer l'allocation des ressources sur l'ensemble des activités, à augmenter l'efficacité de ses forces de vente et la rentabilité de ses contrats, à industrialiser ses méthodes de développement et d'exploitation et plus généralement à capitaliser sur ses ressources, de sa taille et de sa dimension mondiale pour tirer profit de la forte croissance des marchés et industries sur lesquels il est actif. Avec une attention renforcée portée à la qualité et la satisfaction client à travers les programmes « First-time right » et « Zero-incident », TEAM² est un programme bien équilibré entre recherche de l'excellence opérationnelle et amélioration de l'efficacité. Ce programme, qui s'applique désormais également aux activités d'equensWorldline, de Paysquare et de KB SmartPay, contribuera fortement à l'amélioration de l'EBO.

En ce qui concerne le plan d'intégration et de synergies d'equensWorldline, le Groupe confirme pleinement l'objectif d'environ 40 millions d'euros de synergies d'EBO en année pleine en 2018, dont la moitié en 2017. La vitesse de déploiement du programme est plus rapide qu'anticipé et 23 initiatives d'amélioration sur 98 ont déjà été complètement mises en place.

12.5.3 Activité commerciale du premier trimestre 2017

L'activité commerciale de **Services aux Commerçants** a été très dynamique, notamment en Inde, où environ 250 000 terminaux de paiement ont été déployés durant le trimestre, traduisant la forte demande pour les moyens d'acceptation de paiements électroniques après la publication de la loi sur la Démonétisation. A cet effet, la Société a mis en place pendant le premier trimestre de 2017 une solution d'acceptation basée sur un QR Code (Bharat QR, une solution de QR code unique commune à Visa, MasterCard et Rupay) à un coût très compétitif permettant l'accès des plus petits commerces aux paiements électroniques. En Europe continentale, outre la forte croissance du nombre de transactions en Acquisition commerçants (+8%), un important contrat de gestion de transactions de crédit à la consommation a été renouvelé avec KUTXABANK S.A. en Espagne. Worldline a aussi conforté sa position de marché en e-Acquisition, la solution innovante de paiements mobiles e-Bancontact ayant été retenue par une grande société internationale en Belgique. Aussi, Worldline Pologne a obtenu le prix « 2016 MasterCard data Integrity Award for Regional Compliance », qui récompense la grande qualité des services de gestion des données et des transactions du Groupe.

En **Services Financiers**, les principales réalisations du trimestre incluent l'extension du partenariat avec Santander Consumer Bank pour les services de paiements en Pologne, incluant une solution temps réel de crédit à tempérament. Dans le domaine de la sécurité des transactions de paiement, le Groupe a lancé sa solution « Mobile Intrusion Protection », visant à protéger ses utilisateurs d'attaques et de fraudes telles que le hacking de données sensibles. De nouveaux moyens de paiements ont été déployés avec succès, tels que la solution de paiement mobile du Groupe de personne à personne « P2P », qu'une grande banque néerlandaise a mise en service et qui ouvre la voie à une croissance future dans les domaines des services de paiements de personne à personne et de paiements instantanés. Plus généralement, le Groupe a fait des progrès significatifs en vue de la mise sur le marché de ses offres relatives à la DSP2 (Directive des Services de Paiement 2). En particulier, la gestion des interfaces de programmation « API » est maintenant intégrée dans la Worldline Digital Banking Platform, en vue de permettre la conformité avec la DSP2 des clients bancaires du Groupe. Par ailleurs, de nouveaux progrès ont été faits dans le développement des solutions d'accès aux comptes bancaires dans le cadre de la DSP2.

En **Mobilité & Services Web transactionnels**, Worldline, conjointement avec Atos, va livrer à un leader mondial des technologies médicales « Worldline Contact » afin de mettre en place un centre de support et de contact de premier plan. En Billetterie Electronique, de nouveaux services ont été vendus à une société de transport ferroviaire britannique et le contrat de paiement mobile du stationnement de la ville de Vienne (Autriche) a été renouvelé. Enfin, la solution Worldline Voucher Management System a été étendue avec succès à toutes les marques de Telefonica en Allemagne, permettant ainsi aux utilisateurs de cartes pré-payées de Telefonica de recharger leur crédit téléphonique où qu'ils soient, de façon fiable et pratique, en utilisant des coupons (« vouchers »).

Le **carnet de commande** est resté élevé à **2,5 milliards d'euros**.

Les **perspectives commerciales** sont solides, avec la signature de plusieurs contrats importants attendue au cours des mois à venir, en particulier pour des contrats de traitement de transaction de paiement en Services Financiers, de Cartes Privatives en Services aux Commerçants, d'offres de Vie Connectée dans les domaine de la santé et du contrôle à distance, ainsi que de Billetterie Electronique « Smart Ticketing » en Mobilité & Services Web Transactionnels.

12.5.4 Réconciliation du chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 avec le chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 à périmètre et taux de change constants

		Chiffre d'affaires				
(en millions d'euros)	**T1 2016 publié**	Effets de périmètre	Transferts internes	Effets de change	**T1 2016***	**T1 2017**
Services aux commerçants	103,4	+14,3	+3,8	-0,7	120,8	122,9
Services financiers	102,6	+59,5	-3,8	+0,0	158,3	168,3
Mobilité & Services Web Transactionnels	92,8	-0,4		-2,2	90,1	83,1
Worldline	**298,8**	**73,4**	**0,0**	**-3,0**	**369,2**	**374,3**

* *À périmètre constant et taux de change du T1 2017.*

Les effets de périmètre traduisent principalement les acquisitions d'Equens, Paysquare et KB Smartpay le 30 septembre 2016. En conséquence, les chiffres d'affaires d'Equens, de Paysquare et de KB Smartpay pour le premier trimestre 2016 sont inclus dans le chiffre d'affaires du premier trimestre de 2016 à périmètre et taux de change constants, afin d'être analysés sur une base comparable à celle de 2017. Les transferts internes correspondent au reclassement en Services aux Commerçants de la partie du chiffre d'affaires de Worldline en Inde précédemment classée en Services Financiers. En effet, ce chiffre d'affaires se rapportait principalement à des services faits directement ou indirectement (à travers des banques) avec des commerçants. Les effets de change traduisent principalement la dépréciation de la Livre Sterling par rapport à l'Euro.

Les chiffres de 2016 présentés sont basés sur des données à taux de change constants.

13

Prévisions ou estimations du bénéfice

Néant.

14

Organe d'administration, de direction, de surveillance et de Direction Générale

14.1 Composition des organes de direction et de contrôle 121

14.1.1 Composition du Conseil d'Administration à compter du 1er janvier 2017 121

14.1.2 Composition du Conseil d'Administration 122

14.1.3 Direction Générale 127

14.1.4 Comité Exécutif 128

14.1.5 Déclaration relative aux membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale 130

14.2 Conflits d'intérêts 130

14.1 Composition des organes de direction et de contrôle [GRI 102-18] [GRI 102-22] [GRI 102-23] et [GRI 405-1]

La Société est une société anonyme à Conseil d'Administration. Une description des principales stipulations des statuts de la Société relatives au Conseil d'Administration, en particulier son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et des comités spécialisés du Conseil d'Administration figurent au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et au Chapitre 21 « Informations Complémentaires » du présent document.

14.1.1 Composition du Conseil d'Administration à compter du 1er janvier 2017

Le Conseil d'Administration de la Société, réuni le 12 décembre 2016, et sur proposition d'Atos, après examen par le Comité des Nominations et des Rémunérations, a procédé à la désignation de deux nouvelles administratrices à compter du 1er janvier 2017, Madame Sophie Houssiaux, Directrice de la R&D des activités *Big Data* et Sécurité d'Atos, et Madame Danièle Lagarde, anciennement *Senior Vice President Human Resources, Executive Management* d'Atos et actuellement *Chief Human Resources Officer* EMEA au sein de John Lang Lasalle.

Le Conseil a parallèlement enregistré les démissions de deux administrateurs de Worldline, Messieurs Charles Dehelly et Michel-Alain Proch, et a tenu à saluer leur remarquable contribution à ses travaux depuis l'introduction en bourse de la Société.

Mesdames Houssiaux et Lagarde sont nommées en qualité d'administratrices pour la durée restant à courir des mandats de Messieurs Dehelly et Proch, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de 2017. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Annuelle Mixte des actionnaires de Worldline qui se tiendra en 2017.

Depuis le 1er janvier 2017, le Conseil compte au total quatre femmes sur les neuf administrateurs soit plus de 44% des membres, dépassant ainsi le seuil de 40% de femmes administrateurs prévues par la loi n° 2011-103 en date du 27 janvier 2011.

14.1.2 Composition du Conseil d'Administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'Administration à la date du présent Document de Référence et les principaux mandats et fonctions exercés par les administrateurs en dehors de la Société au cours des cinq dernières années. Outre le Président, cinq administrateurs sont désignés sur proposition d'Atos SE.

A la date du présent Document de Référence, le Conseil d'Administration comprend neuf membres (y compris son Président), dont trois ont été nommés par le Conseil d'Administration comme administrateurs indépendants, conformément aux critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») et six autres administrateurs (y compris le Président) ont été nommés lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, après désignation par Atos SE, le principal actionnaire du Groupe.

Le Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF, tel que modifié en juin 2013, définit un administrateur comme indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Le Code de l'AFEP-MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa Société Mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - Significatif de la Société ou de son groupe,
  - Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. »

	Date de naissance	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Adresse professionnelle	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société et du Groupe au cours des cinq dernières années
Thierry Breton					
Président du Conseil d'Administration Nombre d'actions de la Société détenues : 1	15/01/1955	Française	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	**Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence :** • Président-Directeur général d'Atos SE[1] • Président du Conseil d'Administration de Bull • Administrateur de Carrefour SA[1] • Administrateur de Sonatel (Sénégal), SATS (Singapour) **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :** • Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France) • Directeur Général d'Atos International SAS
Gilles Grapinet					
Directeur Général Administrateur Nombre d'actions de la Société détenues : 20 000	03/07/1963	Française	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	**Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence :** • Directeur Général Adjoint Fonctions Globales d'Atos SE[1] • Président du Conseil de Surveillance d'equensWorldline SE • Administrateur de Saint Louis Ré SA, Bull • Représentant permanent d'Atos SE, administrateur d'Atos Participation 2 SA • Vice-Président d'Atos IT Solutions and Services GmbH • Membre du Conseil de Surveillance d'Atos Information Technology GmbH, Worldline (China) **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :** Néant

	Date de naissance	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Adresse professionnelle	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société et du Groupe au cours des cinq dernières années
Sophie Proust Houssiaux					
Administrateur Nombre d'actions de la Société détenues : 1	04/02/1965	Française	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale du 24 mai 2017)	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence: - Néant Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés: - Néant
Danielle Lagarde					
Administrateur Nombre d'actions de la Société détenues : 1 500	03/05/1960	Française	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale du 24 mai 2017)	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	**Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence :** • Néant **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :** • Néant
Gilles Arditti					
Administrateur Nombre d'actions de la Société détenues : 1	24/11/1955	Française	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	**Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence :** • Néant **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :** • Néant

	Date de naissance	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Adresse professionnelle	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société et du Groupe au cours des cinq dernières années
Ursula Morgenstern					
Administrateur Nombre d'actions de la Société détenues : 1	12/04/1965	Allemande	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	80, quai Voltaire, Immeuble River Ouest 95870 Bezons	**Mandats et fonctions exercés à la date du Document de Référence :** • Administrateur de Bluekiwi Software SAS • Administrateur de Canopy the Open Cloud Company Limited (Royaume-Uni) • Administrateur de Canopy the Open Cloud Company USA, Inc **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :** • Administrateur et *CEO* d'Atos IT Solutions and Services Limited (Irlande) • Administrateur et *CEO* d'Atos IT Solutions and Services Limited (Royaume-Uni) • Administrateur et *CEO* d'Atos Consulting Limited • Administrateur d'Atos Scotland GP Limited • Administrateur d'Atos Scotland GP Limited, associé gérant du Partnership Atos CS Scotland LP • Administrateur et *CEO* d'Atos Esprit Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos International IT Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos Investments Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos IT Services Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos IT Services UK Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos Limited • Administrateur d'Atos Origin (Sema) Pension Trustees Limited • Administrateur d'Atos Origin CS Pension Trustees Limited • Administrateur d'Atos Origin Pension Trustees Limited • Administrateur d'Atos Scotland GP Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos UK International IT Services Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos UK IT Holdings Limited • Administrateur et *CEO* d'Atos UK IT Limited • Administrateur et *CEO* de Barabas Limited • Administrateur et *CEO* de BR Business Systems Limited • Administrateur et *CEO* de Sema Investment UK Limited • Administrateur et *CEO* de Sphere Limited.

	Date de naissance	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société et du Groupe au cours des cinq dernières années
Susan M. Tolson				
Administrateur indépendant Nombre d'actions de la Société détenues : 1 500	07/03/1962	Américaine	Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2016	**Fonctions et postes occupés en date du présent Document de Référence :** • Administrateur du groupe Lagardère[1] • Administrateur de Take-Two Interactive Software • Administrateur d'Outfront Media[1] • Administrateur de la Cinémathèque américaine • Membre de la Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts **Fonctions et postes occupés au cours des cinq dernières années qui ne sont plus occupés :** • Administrateur d'American Media, Inc. • Président d'Honneur du Conseil du Groupe des femmes américaines à Paris • Administrateur de la Commission Fulbright • Membre du Conseil d'Administration de l'Université américaine de Paris • Président d'Honneur de l'association « American Friends of the Musée d'Orsay »
Aldo Cardoso				
Administrateur indépendant Nombre d'actions de la Société détenues : 1 500	07/03/1956	Français	Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2016	**Fonctions et postes occupés en date du présent Document de Référence :** • Administrateur de Engie[1] • Administrateur d'Imerys[1] • Président du Conseil d'Administration de Bureau Veritas[1] • Censeur d'Axa Investment Managers (France) **Fonctions et postes occupés au cours des cinq dernières années qui ne sont plus occupés :** • Administrateur d'Accor[1] • Administrateur de Gecina[1] • Administrateur de Rhodia[1] • Administrateur de Mobistar (Belgique)[1] • Administrateur de General Electric Corporate Finance Bank SAS
Luc Remont				
Administrateur indépendant Nombre d'actions de la Société détenues : 1	07/09/1969	Français	Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2018	**Fonctions et postes occupés en date du présent Document de Référence :** • Executive Vice President International Operations, Schneider Electric • Administrateur de DCNS **Fonctions et postes occupés au cours des cinq dernières années qui ne sont plus occupés :** • Président-Directeur général de Schneider Electric France

1 Sociétés cotées.

Tous les membres du Conseil d'Administration sont français, à l'exception de Madame Susan M. Tolson qui est citoyenne américaine et de Madame Ursula Morgenstern qui est citoyenne allemande.

Les membres suivants du Conseil d'Administration de la Société ont été nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 30 avril 2014 : M. Thierry Breton, M. Gilles Grapinet, M. Gilles Arditti et Mme Ursula Morgenstern.

Les membres suivants du Conseil d'administration de la Société ont été nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Société qui s'est tenue le 13 juin 2014: Mme Susan Tolson, M. Aldo Cardoso et M. Luc Rémont, en tant qu'administrateurs indépendants.

Lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2015, les mandats de Mme Ursula Morgenstern et M. Gilles Arditti ont été renouvelés pour une durée d'un an.

Lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, le mandat de M. Gilles Arditti a été renouvelés pour une durée de deux année et ceux de Mme Ursula Morgenstern et de M. Luc Rémont ont été renouvelés pour une dure de trois années.

Il est rappelé que Mesdames Houssiaux et Lagarde ont été nommées en qualité d'administratrices pour la durée restant à courir des mandats de Messieurs Dehelly et Proch, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de 2017. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Annuelle Mixte des actionnaires de Worldline qui se tiendra en mai 2017.

Par ailleurs, le renouvellement pour une durée de trois ans des mandats de Messieurs Breton, Grapinet et Cardoso sera proposé au vote de la prochaine Assemblée Générale Annuelle Mixte des actionnaires de Worldline qui se tiendra en mai 2017. A cette même occasion, le renouvellement pour une durée de deux ans du mandat de Madame Tolson sera proposé au vote des actionnaires.

Le Conseil d'Administration est renouvelé chaque année par roulement périodique. Pour permettre le renouvellement échelonné des administrateurs, les administrateurs composant le Conseil d'Administration initial ont été répartis en trois groupes, chacun nommés pour des mandats de un, deux et trois ans. Pour garantir que les administrateurs indépendants disposent de mandats d'une durée suffisante suite à l'introduction en bourse de la Société, deux administrateurs indépendants ont été nommés pour un mandat de trois ans et un administrateur indépendant a été nommé pour un mandat de deux ans. Par conséquent, le Conseil d'Administration sera renouvelé chaque année comme suit : deux administrateurs à la fin de la première année après l'introduction en bourse de la Société, trois administrateurs à la fin de la deuxième année et quatre administrateurs à la fin de la troisième année.

Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'Administration

Thierry Breton est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supelec) de Paris et de la 46e session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au Ministère de l'Education Nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis administrateur délégué du Groupe. Président-Directeur général de Thomson (1997-2002) puis Président-Directeur général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux Etats-Unis, titulaire d'une chaire *Leadership, corporate accountability*, avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire de Atos Origin. Il est aujourd'hui Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos SE.

Gilles Grapinet est diplômé de l'Ecole nationale d'administration et Inspecteur Général des Finances. Il a été Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la Direction Générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » pour les télédéclarations et le paiement dématérialisé des impôts. Il a été Conseiller économique et financier du Premier ministre en 2003 et 2004 puis Directeur de cabinet de deux ministres de l'Economie et des Finances de 2004 à 2007. En 2007, il devient membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA en charge de la Stratégie puis de l'activité Systèmes et Services de Paiement du groupe. Gilles Grapinet a rejoint le groupe Atos en décembre 2008 où il exerce actuellement les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge des fonctions globales, périmètre au titre duquel il a d'une part dirigé l'ensemble des fonctions support du groupe Atos, d'autre part assuré la coordination et le développement des activités commerciales mondiales ainsi que de la branche Conseil et Services Technologiques du groupe Atos, et enfin supervisé le développement des activités du Groupe. Il est Directeur Général de Worldline depuis juillet 2013. Gilles Grapinet a été décoré du titre de Chevalier de la Légion d'honneur en 2011.

Sophie Proust Houssiaux est diplômée de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supelec). Elle a rejoint Bull en 1989 où elle a exercé différents postes de responsabilité technique et a notamment dirigé le projet Tera100 qui a doté le CEA, en 2012, du premier supercalculateur Petaflopique en Europe. Elle a intégré le groupe Atos suite à l'acquisition de Bull par Atos en 2014, où elle occupait le poste de Directrice de la Recherche et Développement. Chez Atos, elle dirige la Recherche et Développement de la division Big Data & Security.

Danielle Lagarde a rejoint le groupe Atos en 2005 en tant que Directeur des Ressources Humaines Europe continentale pour Atos Euronext. De 2007 à 2008, elle a occupé la fonction de *Group Vice President of Talent Management & HR* pour les entités *corporate* du groupe Atos. De 2008 à 2014, elle a été nommée *Senior Vice President Human Resources* pour le groupe Atos, en charge de l'ensemble de l'expertise Ressources Humaines ; elle était également responsable des Ressources Humaines pour les entités *corporate* et les fonctions support du groupe Atos. Enfin, de juin 2014 à 2016, elle a occupé la fonction de *Group Senior Vice President RH*, en charge des cadres dirigeants du groupe Atos. Avant rejoindre le groupe Atos, Danielle Lagarde a occupé les fonctions de *Senior HR Director* EMEA pour plusieurs Lignes de Service au sein de Dell, de *CEO* France pour la société RSL Com, de Responsable des Ressources Humaines Europe pour la société Viatel, de *Managing Director* au sein de Millesime Human Resources Ltd. (à Hong-Kong), et de Responsable de la Communication Corporate pour un groupe de transporteurs aérien (EAS Europe Airlines). Elle a commencé sa carrière comme chasseuse de têtes et a été Consultante (*Partner*) au sein de Switch One. Danielle Lagarde occupe actuellement les fonctions de *Chief*

Human Resources Officer EMEA au sein de John Lang Lasalle. Danielle Lagarde est titulaire d'un DESS en Ressources Humaines obtenu à l'IAE d'Aix-en-Provence, d'une certification d'administrateur (IFA/Sciences Po Paris) et d'un certificat *Women on Board* obtenue à l'université Harvard Business School.

Gilles Arditti est titulaire d'un master en Finance de l'Université de Dauphine, et d'un master en Finance internationale obtenu à HEC Paris. Il est également Ingénieur ENSTIMA et Expert-comptable diplômé. Après six ans chez Bull et quatre ans chez KPMG, il a rejoint le groupe Atos en 1990, où, jusqu'en 2004, il a été successivement Directeur Fusions-Acquisitions, puis Directeur Financier et des Ressources humaines pour Atos Origin en France, avant de devenir Directeur Financier pour la France, l'Allemagne et l'Europe centrale. En 2007, Gilles Arditti prend en charge les Relations Investisseurs et la Communication Financière du groupe Atos. Gilles Arditti a été administrateur de Worldline Germany de 1993 à 2006.

Ursula Morgenstern a intégré Atos en 2002 lors de l'acquisition de KPMG Consulting. Elle occupe depuis début 2012 le poste de Responsable de l'Entité Royaume-Uni et Irlande. Ursula Morgenstern était depuis 2009 Senior Vice-Présidente en charge des entreprises du secteur privé, et de 2007 à 2009, elle a été Senior Vice-Présidente en charge de l'Intégration de Systèmes. Auparavant, elle a occupé de nombreux postes dans le domaine de l'Intégration de Systèmes dans plusieurs secteurs, y compris la responsabilité de Centres de Profits. Elle occupe actuellement la fonction de Responsable mondiale Business & Platform Solutions du groupe Atos.

Susan M. Tolson est diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de la Harvard Business School où elle obtient en 1988 son MBA. Elle entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'*Investment Officer* en *Private Placements* chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, l'un des principaux fonds privés d'investissement américain. D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir *Senior Vice President* (spécialisée sur le marché des obligations à haut de rendement). Depuis 2010, Susan Tolson est notamment administratrice de plusieurs sociétés et organisations à but non-lucratif.

Luc Rémont, diplômé de l'Ecole polytechnique, Ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées (Ensta), a débuté sa carrière comme Ingénieur à la Délégation générale pour l'armement (DGA) de 1993 à 1996. De 1996 à 2007, il a occupé plusieurs fonctions au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, d'abord au sein de la Direction du Trésor, où il était en charge des relations avec les banques multilatérales de développement (BERD, Banque mondiale), puis des participations de l'Etat Français dans les sociétés de transport. Il est ensuite devenu conseiller technique chargé des participations puis Directeur Adjoint au sein du cabinet des ministres des finances de 2002 à 2007. Il a rejoint la Banque Merrill Lynch en 2007, qu'il a récemment quittée et au sein de laquelle il a dirigé la banque de financement et d'investissement Bank of America Merrill Lynch en France depuis 2009. Il a rejoint le groupe Schneider Electric en avril 2014, où il a occupé les fonctions opérationnelles de Président de Schneider Electric France entre juillet 2014 et avril 2017. Depuis cette date, il occupe la fonction de *Executive Vice President International Operations* du groupe Schneider Electric.

Aldo Cardoso est diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et du diplôme d'expertise comptable, Aldo Cardoso a exercé, de 1979 à 2003, plusieurs fonctions successives chez Arthur Andersen : consultant, associé (1989), Directeur Général Audit et Conseil Financier France (1993-1996), membre du Conseil d'Administration d'Andersen Worldwide (1996), Président du Conseil d'Administration (non exécutif) d'Andersen Worldwide (2000) et Directeur Général d'Andersen Worldwide (2002-2003). Depuis 2003, il est administrateur de sociétés françaises et étrangères.

Examen de l'indépendance des administrateurs

Lors de sa réunion du 15 février 2017, le Conseil d'Administration, s'appuyant sur les travaux préliminaires du Comité des Nominations et Rémunérations, a examiné l'indépendance de chacun de ses membres, en fonction des critères du Code AFEP-MEDEF. Sur cette base, trois des neuf membres du Conseil d'Administration (c'est-à-dire un tiers) sont considérés comme indépendants, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées. En particulier, le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et Rémunérations sont tous deux présidés par un administrateur indépendant.

14.1.3 Direction Générale

Conformément aux termes de l'article 22 des statuts de la Société, le Conseil d'Administration a décidé que les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de la Société soient dissociées.

Monsieur Thierry Breton exerce les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Monsieur Gilles Grapinet exerce les fonctions de Directeur Général de la Société. Il est titulaire d'un contrat de travail avec une entité affiliée à la société Atos SE, qui prévoit, d'une part, des attributions en qualité de Directeur Général Adjoint salarié en charge de la coordination des Fonctions Globales au sein du groupe Atos (hors le contrôle financier de la filiale Worldline) et d'autre part, d'assumer les fonctions de Directeur Général de la Société (ou d'autres responsabilités comparables au sein du groupe Atos en cas de fin de son mandat de Directeur Général de Worldline).

Il a été nommé en qualité de Directeur Général de la Société le 30 avril 2014 pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Afin d'assurer dans les meilleures conditions une période de transition équilibrée, il avait été mis en place le mécanisme suivant pour une durée d'environ 18 mois suivant l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché

Euronext Paris : le Directeur Général de la Société (assisté d'un Directeur Général Adjoint et de trois Directeurs de Lignes de Service – parmi lesquels un Directeur technique), consacre les deux tiers de son activité à la Direction de la Société.

Dans le contexte de la fusion des opérations de Worldline et d'Equens, et des besoins en découlant d'entière mobilisation du savoir-faire et des capacités d'intégration éprouvées du groupe Atos, le Conseil d'Administration de Worldline, sur la base de la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé à l'unanimité de prolonger pour une autre période de 12 à 18 mois, le dispositif actuel de gouvernance de la Société.

14.1.4 Comité Exécutif

Le rôle du Comité Exécutif consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie du Groupe tout en délivrant qualité de service et valeur ajoutée aux projets du Groupe envers ses clients, actionnaires et collaborateurs. Il est également chargé d'améliorer l'interaction et la coopération entre les trois Lignes de Service du Groupe et les marchés géographiques sur lesquels opère le Groupe.

Le Comité Exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

- Gilles Grapinet (Directeur Général)
- Marc-Henri Desportes (Directeur Général Adjoint)
- Lisa Coleman (Directrice Générale de Worldline UK)
- Christophe Duquenne (Directeur Technique)
- Claude France (Directrice des opérations de Worldline France)
- Tahar Garèche (Directeur Juridique et secrétaire du Comité Exécutif)
- Patrice Gry (Directeur des Ressources Humaines) ;
- Eric Heurtaux (Directeur Financier)
- Wolf Kunisch (Directeur général adjoint d'equensWorldline)
- Terry Lobel (Directeur Commercial)
- Vincent Roland (Directeur de la ligne de services Services Commerçants & Terminaux)
- Michael Steinbach (Directeur général d'equensWorldline)
- Olivier Stuckens (Directeur de la Ligne de Services Mobilité & Services Web Transactionnels)

Renseignements personnels concernant les membres du Comité Exécutif

Gilles Grapinet est diplômé de l'Ecole nationale d'administration et Inspecteur Général des Finances. Il a été Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la Direction Générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » pour les télédéclarations et le paiement dématérialisé des impôts. Il a été Conseiller économique et financier du Premier ministre en 2003 et 2004 puis Directeur de cabinet de deux ministres de l'Economie et des Finances de 2004 à 2007. En 2007, il devient membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA en charge de la Stratégie puis de l'activité Systèmes et Services de Paiement du groupe. Gilles Grapinet a rejoint le groupe Atos en décembre 2008 où il exerce actuellement les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, périmètre au titre duquel il a d'une part dirigé l'ensemble des fonctions support du groupe Atos, d'autre part assuré la coordination et le développement des activités commerciales mondiales ainsi que de la branche Conseil et Services Technologiques du groupe Atos, et enfin supervisé le développement des activités du Groupe. Il est Directeur Général de Worldline depuis juillet 2013. Gilles Grapinet a été décoré du titre de Chevalier de la Légion d'honneur en 2011.

Marc-Henri Desportes est diplômé de l'Ecole polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris. Il a été Directeur Adjoint du programme Copernic au sein du Ministère français des Finances de 2000 à 2005, puis a été en charge la coordination des contrôles au sein de BNP Paribas de 2005 à 2006. Marc-Henri Desportes a ensuite été Directeur Informatique chez BNL, filiale italienne de BNP Paribas. Il rejoint le groupe Atos en 2009 pour diriger la division *Global Innovation Business Development & Strategy* (GIBS), puis prend la responsabilité de la ligne Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées en juillet 2011. Marc-Henri Desportes est membre du Comité Exécutif d'Atos SE et Directeur Général Adjoint de la Société depuis juillet 2013.

Lisa Coleman a rejoint le groupe Atos en 1992, où elle a occupé divers postes à responsabilité dans le secteur public au Royaume-Uni, incluant l'excécution de programmes gouvernementaux majeurs. Elle a également eu la responsabilité du développement commercial dans le secteur de la santé au Royaume-Uni. Depuis qu'elle a rejoint Worldline en 2014, elle a la responsabilité de l'ensemble des activités du Groupe au Royaume-Uni et en Irlande, incluant des onctrats majeurs dans le secteur du transport et de la santé. En outre, depuis 2017 son champ de responsabilités couvre les activités Mobilité & Services Web Transactionnels en Allemagne et en Autriche.

Christophe Duquenne est diplômé de l'Ecole centrale à Paris. Il a rejoint le groupe Atos en 1987, où il a exercé de nombreuses fonctions d'encadrement. Après avoir dirigé les activités du Groupe pour la France pendant six ans, il devient responsable du Groupe au niveau mondial en juillet 2011. Christophe Duquenne est Directeur des Opérations de la Société depuis juillet 2013, avant d'être nommé Directeur Technique du Groupe et Directeur de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux ».

Claude France est diplômée de l'Institut National Polytechnique de Grenoble. Elle a commencé sa carrière dans le secteur des télécoms au sein d'Alcatel et a rejoint le groupe Atos en 1988, où elle a exercé de nombreuses fonctions opérationnelles et commerciales. Après avoir dirigé les activités FPL en France lors de la création de Worldline en 2004, elle a ensuite animé pendant 5 ans la stratégie, le marketing et le business développement du groupe Worldline. Depuis juillet 2011, elle dirige les activités du groupe Worldline pour la France.

Tahar Garèche est diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po). Il détient un diplôme en Droit des Affaires Internationales de l'université de la Sorbonne. Il a commencé sa carrière en 1999 comme banquier d'affaires chez Paribas (à Paris et à New York) puis comme analyste financier chez BNP Paribas à Paris, couvrant le secteur des SSII et des éditeurs de logiciels en Europe. Il a ensuite rejoint le cabinet Debevoise & Plimpton en tant qu'avocat d'affaires pendant 9 ans, spécialisé en marchés de capitaux, fusion et acquisitions et gouvernance d'entreprise. Il est Directeur juridique & Compliance du Groupe Worldline depuis 2014.

Patrice Gry est diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace. Après un début de carrière chez Air France en tant qu'ingénieur d'exploitation il occupe ensuite au sein de la Compagnie différentes fonctions de Direction des Ressources Humaines. Il rejoint en 1991 le Groupe Crédit agricole où il sera chargé de Gestion et de Formation des cadres dirigeants. Recruté par JCDecaux, groupe spécialisé dans le mobilier urbain. il y exerce pendant 11 ans les fonctions de DRH puis de DGA opérationnel d'une filiale. En 2008, il prend la Direction des Ressources Humaines du groupe Darty et rejoint en 2012 le groupe Bull toujours en qualité de DRH. En 2014, Atos se porte acquéreur du groupe Bull, Patrice Gry devient DRH de Worldline en septembre 2015 après avoir piloté, du côté de Bull, son intégration au sein d'Atos.

Eric Heurtaux est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris et du MBA de l'INSEAD et a débuté sa carrière au Boston Consulting Group. Depuis plus de 12 ans au sein du groupe Atos, il a occupé plusieurs fonctions dont pendant le rôle de Responsable de la transformation du groupe Atos. Il a ainsi piloté le programme TOP d'amélioration de la performance opérationnelle et d'intégration de diverses acquisitions, dont dernièrement celle de Bull. Eric était précédemment Directeur Financier de la division *Big Data &* Sécurité au sein du groupe Atos. Il était en charge du planning stratégique et financier, du reporting et du contrôle financier ainsi que de l'audit interne. Il est actuellement chargé du pilotage de la Finance et de la comptabilité ainsi que du programme d'efficacité opérationnelle TEAM et des départements IT et Achats.

Wolf Kunisch est diplômé de l'Université technique de Berlin (*Technische Universität Berlin*) et titulaire d'un MBA de l'INSEAD. Il a débuté sa carrière en tant que chef de projet au sein de Roland Berger Strategy Consultants à Stuttgart (Allemagne) et à Paris. Il a rejoint le groupe Atos en 2000 où il a exercé des fonctions d'encadrement dans le développement de nouvelles opportunités présentant un caractère innovant et international. Il occupe actuellement la fonction de Directeur Général Adjoint (Deputy CEO) et Responsable des Opérations (COO) de equensWorldline depuis octobre 2016.

Terry Lobel est diplômé de l'*Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales* (EHESS) et détient un Master de *General Management* de la IESE Business School. Il a travaillé pour Sun Microsystems au Royaume-Uni et aux USA entre 1994 et 1996, puis a rejoint le cabinet de conseil stratégique McKinsey en tant que Manager à Paris et à New York. Il s'est installé en Espagne en 1999 et devint *senior consultant* pour Arthur D. Little. En 2001, il rejoint Hewlett Packard Iberia en tant qu'*account service manager* pour de grands comptes, puis devint Directeur du Développement Commercial pour HP Iberia en 2003. M. Lobel a rejoint Atos Consulting en tant qu'associé en octobre 2006, et a été nommé responsable de la Ligne de Services HTTS pour la péninsule ibérique en 2010, jusqu'au *carve-out* de Worldline en 2013, date à partir de laquelle il devint CEO de la filiale espagnole. En octobre 2014, il a été nommé Directeur Commercial pour Worldline.

Vincent Roland est diplômé de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Louvain et possède un MBA de la Solvay Business School. Il a commencé sa carrière au sein du groupe Alcatel où il est devenu Vice-Président de la division Microelectronics. Il a ensuite rejoint la société Banksys où il a occupé la fonction de Directeur Général avant l'acquisition par Atos Worldline. Après avoir travaillé deux ans comme Vice-Président d'Atos Worldline, il a ensuite été Senior Vice-Président pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez First Data. En 2010 il rejoint le Groupe Point en tant que Senior Vice-Président. Suite au rachat de Point par VeriFone, en 2011, il prend en charge les activités de services de paiement au sein du comité exécutif de Verifone. En 2016 il rejoint Worldline en tant que Directeur de la Global Business Line Merchant Services.

Michael Steinbach a débuté sa carrière en 1990 dans l'industrie du paiement, en tant que Director de DZ BANK AG (Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank AG), où il a dirigé la division paiements, cartes et trade finance. En 2003 il a été nommé Président du Conseil de Transaktionsinstitut fuer Zahlungsverkehrsdienstleistungen (TAI), un fournisseur de services de paiement détenu par DZ BANK AG et KBC. Lors de la création de Equens en 2006, résultant de la fusion entre TAI et Interpay, Michael Steinbach a été nommé CEO de Equens SE. Il occupe actuellement la fonction de Directeur général (CEO) de equensWorldline depuis octobre 2016.

Olivier Stuckens est diplômé de l'Institut National Polytechnique de Grenoble et de l'Université de Huddersfield en Angleterre. Il a rejoint le groupe Atos en 1992, où il a exercé jusqu'en 2005 différentes fonctions d'encadrement dans les domaines Media et Banque-Finance, en lien avec des plateformes de services transactionnels pour de grands comptes internationaux à partir de 1999. Il a ensuite contribué au développement de l'activité Santé de Worldline avec la création et la direction du GIE Santeos. Il a été directeur de l'unité d'affaire Telecom Utilities Media en France à partir de 2006, avant d'être nommé responsable de la ligne de services Mobilité & Services Web Transactionnels en 2013.

Le Comité exécutif du Groupe est complétée par un Comité exécutif étendu, en particulier aux responsables des pays et représentants des principales fonctions supports.

14.1.5 Déclaration relative aux membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale

A la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent Document de Référence, aucun lien familial entre les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale de la Société.

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.2 Conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites au Chapitre 19 « Opérations avec les apparentés » du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la date du présent document, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'Administration, et de la Direction Générale de la Société et leurs intérêts privés.

A la date du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale de la Société a été nommé en cette qualité.

A la date du présent Document de Référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code AFEP-MEDEF imposant une obligation de conservation d'actions. A ce jour, les administrateurs ne détiennent qu'une action de la Société chacun, à l'exception de Monsieur Gilles Grapinet, qui détient 20 000 actions de la Société, de Madame Susan Tolson, de Madame Danielle Lagarde, et de Monsieur Aldo Cardoso, qui détiennent 1 500 actions de la Société chacun.

15

Rémunération et avantages des dirigeants

15.1 **Jetons de présence** 131

15.2 **Rémunération des dirigeants mandataires sociaux** 132

15.2.1 Principes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 132

15.2.2 Composantes de la rémunération de Gilles Grapinet – Directeur Général 134

15.2.3 Synthèse des rémunérations et des options de souscription d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 1 135

15.2.4 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée par la Société, ses filiales et les sociétés la contrôlant - Tableau AMF n° 2 136

15.3 **Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance dont les mandataires sociaux sont les bénéficiaires** 137

15.3.1 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 25 juillet 2016, dont le Directeur Général a été l'un des bénéficiaires 137

15.3.2 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à, ou levées par les mandataires sociaux durant l'exercice - Tableaux AMF n° 4 et n° 5 139

15.3.3 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 6 139

15.3.4 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 7 140

15.3.5 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016 - Tableaux AMF n° 8 140

15.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n° 9 141

15.3.7 Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10 141

15.4 **Avantages des dirigeants mandataires sociaux – Tableau AMF n° 11** 142

15.5 **Conformité de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux aux recommandations du Code AFEP-MEDEF** 143

15.6 **Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages** 143

15.1 Jetons de présence [GRI 102-35] et [GRI 102-36]

Le Président du Conseil d'Administration et les autres administrateurs désignés sur proposition d'Atos SE ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de leur mandat d'administrateur de la Société.

Conformément à la résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 150 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2016.

Les règles de répartition des jetons de présence sont établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Pour l'année 2016, les jetons de présence ont été alloués selon les principes suivants :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 20 000 euros est versée par administrateur, ainsi qu'une rémunération variable de 1 000 euros par réunion (cette rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions du Conseil) ;
- Pour les comités : une rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions des comités : 1 500 euros par réunion pour le Président du comité et 750 euros par réunion pour chacun des autres membres du comité.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a proposé de renouveler pour l'exercice 2017 l'enveloppe annuelle de jetons de présence ainsi que les règles de répartition, et a soumis à la prochaine Assemblée Générale Mixte de la Société une résolution en ce sens (voir Section 21.1.2.1 « Autorisations soumises au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2017 » du présent Document de Référence).

Les membres du Conseil d'Administration de la Société n'ont pas reçu d'autre rémunération de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à raison de leur mandat d'administrateur de la Société, à l'exception du Directeur Général de la Société, comme précisé ci-après.

	2016		2015	
(en euros)	**Payés**	**Dus**	Payés	Dus
Aldo Cardoso	42 000	41 500	20 400	42 000
Luc Rémont	36 500	35 500	18 900	36 500
Susan M. Tolson	27 125	40 000	13 755	38 750
Gilles Arditti	-	-	-	-
Thierry Breton	-	-	-	-
Charles Dehelly	-	-	-	-
Gilles Grapinet	-	-	-	-
Ursula Morgenstern	-	-	-	-
Michel-Alain Proch	-	-	-	-
Total	**105 625**	**117 000**	**53 055**	**117 250**

Les jetons de présence relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 seront payés en 2017.

15.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

15.2.1 Principes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

15.2.1.1 Principes de la rémunération de Thierry Breton – Président du Conseil d'Administration

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Conseil d'Administration le 30 avril 2014, date de la transformation de la Société en société anonyme pour la durée de son mandat d'administrateur. Avant cette date, il était Président du Conseil de Surveillance de la société par actions simplifiée depuis le 31 juillet 2013. La date de fin de son mandat d'administrateur de la Société est celle de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2017, statuant sur les comptes de l'exercice 2016. M. Thierry Breton n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat au sein de la Société au cours des exercices 2013 et 2014.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 30 avril 2014, Monsieur Thierry Breton ne percevra pas de rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de la Société.

Monsieur Thierry Breton ne perçoit pas de jetons de présence à raison de son mandat d'administrateur de la Société.

Monsieur Thierry Breton ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ, ou d'indemnité relative à une clause de non-concurrence.

15.2.1.2 Principes de la rémunération de Gilles Grapinet - Directeur Général

Monsieur Gilles Grapinet a été nommé Directeur Général le 30 avril 2014, date de la transformation de la Société en société anonyme pour la durée de son mandat d'administrateur. Avant cette date, il était Président de la société par actions simplifiées depuis le 31 juillet 2013. La date de fin de son mandat d'administrateur de la Société est celle de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2017, statuant sur les comptes de l'exercice 2016. M. Gilles Grapinet n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat au sein de la Société au cours de l'exercice 2013.

La rémunération de M. Gilles Grapinet est déterminée dans le cadre de son contrat de travail conclu avec Atos International SAS, filiale d'Atos SE, pour une durée indéterminée. Ce contrat a été maintenu après l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. La quote-part de sa rémunération fixe afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société représente les deux tiers de la rémunération fixe totale prévue au titre de son contrat de travail avec Atos International SAS, filiale d'Atos SE. Cette quote-part fait l'objet d'une refacturation intégrale d'Atos International SAS à la Société.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 28 juillet 2014, a arrêté les modalités de la refacturation de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société.

Dans le cadre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de la Société a ainsi autorisé, après examen par le Comité des Nominations et Rémunérations, la signature d'une convention de prestation de services entre Atos International et la Société, portant sur la refacturation de la partie de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet afférente à l'exercice de ses fonctions de Directeur Général de Worldline, dans les conditions suivantes :

- Refacturation des deux tiers de la rémunération annuelle fixe versée à M. Gilles Grapinet ;
- Refacturation de la partie variable de sa rémunération liée à sa performance au sein de la société Worldline, et versée sur décision du Conseil d'Administration de Worldline (en fonction de l'atteinte d'objectifs qu'il détermine à l'avance) ;
- Refacturation des dépenses engagées au bénéfice de Worldline (deux tiers des coûts liés à son poste de travail et frais) ;
- Refacturation des deux tiers des avantages en nature dont bénéficie M. Gilles Grapinet (véhicule de fonction conformément à la politique du groupe Atos, et régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé) ;
- Prise en charge par Worldline (sur la base de la durée du mandat de Monsieur Gilles Grapinet en tant que Directeur Général de Worldline et dans la limite des deux tiers) de l'acquisition de droits par Monsieur Gilles Grapinet au titre du régime de retraite à prestations définies (ces régimes de retraite étant applicables aux employés ou mandataires sociaux d'Atos International SAS ou d'Atos SE, membres du Comité Exécutif du groupe Atos).

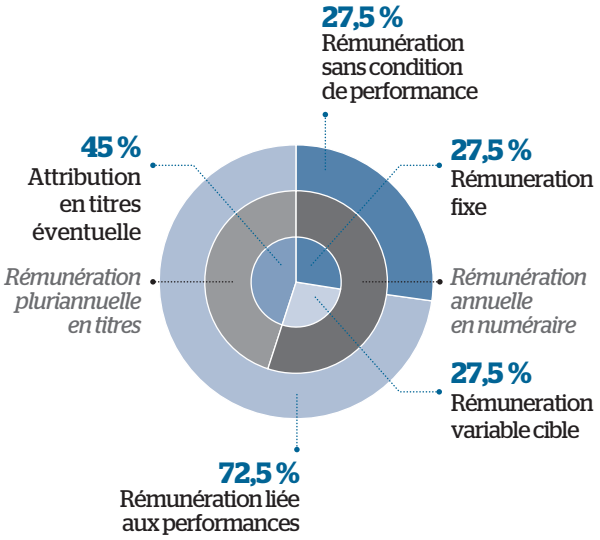
Atos International SAS perçoit en sus, au titre de frais de gestion administrative, 2% du montant total des sommes ainsi refacturées à la Société.

Les principes de la partie de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet afférente à l'exercice de ses fonctions de Directeur Général sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration. Le rôle et la composition du Comité des Nominations et des Rémunérations font l'objet d'une présentation spécifique dans la partie de ce document concernant la Gouvernance d'entreprise.

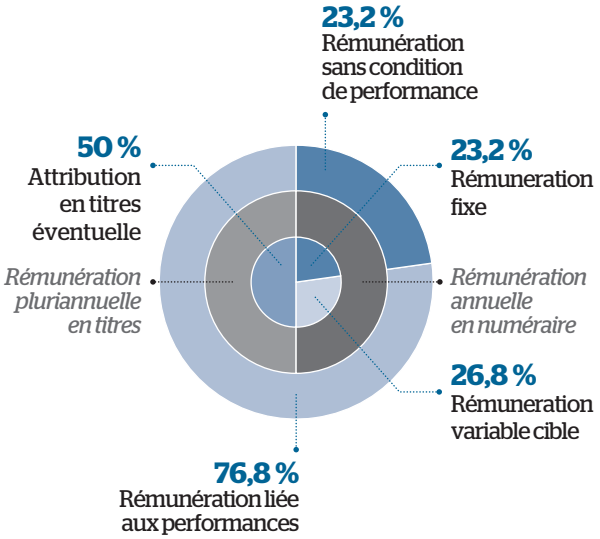
Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Directeur Général sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère :

- Principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Directeur Général ne soit disproportionné ;
- Principe de **compétitivité** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération ;
- Lien avec la **performance** : la rémunération du Directeur Général est étroitement liée aux **performances de l'Entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurables, qui sont étroitement liés aux objectifs de la Société tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires de la Société** et d'associer les dirigeants et le Directeur Général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'attribution en titres, et notamment d'options de souscription d'actions et d'actions de performance. Enfin, la politique de rémunération du Directeur Général reflète l'engagement de Worldline en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de la Société ont été instaurés dans les plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance mis en place à compter de 2014.

DEPUIS LA NOMINATION EN TANT QUE DIRECTEUR GÉNÉRAL



DANS LE CADRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ QUI S'INSCRIT DANS LE NOUVEAU PLAN À TROIS ANS « 2017-2019 » DU GROUPE ATOS



Le Conseil d'Administration, réuni le 12 décembre 2016, a mis en œuvre le principe de compétitivité en s'appuyant, pour fixer la rémunération applicable aux années à venir, sur une comparaison avec des références internationales du secteur des paiements, après avoir pris en compte l'augmentation de la taille de la Société depuis 2011 (introduction en bourse de la Société, acquisitions majeures réalisées en 2016, augmentation de près de 50% de la capitalisation boursière depuis l'IPO) ; cet exercice de *benchmark* a souligné la cohérence entre la performance de la Société et la rémunération qui doit en résulter pour le Directeur Général. Le panel retenu est composé de sociétés européennees du secteur des paiements présentant un profil similaire au profil de Worldline, établi sur une combinaison de critères (chiffre d'affaires, EBO, présence géographique, nombre de salariés).

15.2.2 Composantes de la rémunération de Gilles Grapinet – Directeur Général

Au titre de l'exercice 2016

Les éléments de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet afférents à ses fonctions de Directeur Général de la Société comprennent :

- Une **rémunération totale en numéraire** composée :
  - D'une rémunération annuelle fixe de 400 000 euros,
  - D'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 400 000 euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.

    Chacun des indicateurs financiers intervenant dans le calcul de la rémunération variable de M. Gilles Grapinet est soumis à une courbe prévoyant

    (i) un seuil de déclenchement spécifique à chaque indicateur, auquel est associé un niveau de paiement, ainsi qu'

    (ii) un maximum associé à un pourcentage de paiement limité à 130%.

    Entre le seuil de déclenchement et le maximum, la courbe est linéaire.

    Le critère de chiffre d'affaires compte pour 40% dans le total de la rémunération variable de M. Gilles Grapinet, et les deux autres critères EBO et flux de trésorerie disponible comptent pour 30%. Le paiement maximum est donc limité à 130% du bonus-cible pour la période concernée.

    Afin de suivre au plus près **les performances de la Société** et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles. En conséquence, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année).

    Ainsi, la **rémunération due** reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ; et la **rémunération payée** représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

    La rémunération variable du Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions de la Société telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du *Full Year Forecast 2* approuvé en juillet.

    Au titre de l'exercice 2016, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Directeur Général sont les suivantes :

    - Chiffre d'affaires Worldline (40%),
    - Excédent Brut Opérationnel Worldline (EBO/OMDA) (30%),
    - Flux de trésorerie disponible Worldline, avant variations de capital, dividendes versés aux actionnaires et acquisitions et cessions (30%) ;
- **Rémunération en titres** : S'appuyant sur les recommandations de l'AFEP-MEDEF, et en lien avec les pratiques de marché constatées sur la base des documents de référence des sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration a veillé à ce que la rémunération en options et actions valorisées selon les normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné au sein de l'ensemble des rémunérations.

  La rémunération en titres du Directeur Général est soumise à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le Conseil d'Administration, tant internes qu'externes, faisant référence aux objectifs financiers (tels que : excédent brut opérationnel, flux de trésorerie disponible et chiffre d'affaires) et à la responsabilité sociétale et environnementale de la Société ;
- Les **avantages en nature** octroyés au Directeur Général lors de sa nomination, sont restés inchangés.

  Monsieur Gilles Grapinet ne perçoit pas de jetons de présence à raison de son mandat d'administrateur de la Société.

  Monsieur Gilles Grapinet ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ, ou d'indemnité relative à une clause de non-concurrence.

A compter du 1er janvier 2017

Dans le cadre du plan stratégique de développement triennal « 2017-2019 » de Worldline, qui s'inscrit dans le plan triennal du groupe Atos « Ambition 2019 », récemment présenté au

marché, le Conseil d'Administration du 12 décembre 2016 a approuvé, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, les évolutions suivantes de la **rémunération totale en numéraire** de Monsieur Gilles Grapinet afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société, à compter du 1er janvier 2017 :

- Une rémunération annuelle fixe de 415 000 euros ;
- Une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 480 000 euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.

Les objectifs de performance et la revue qui en découle restent semestriels et étroitement alignés avec les ambitions de la Société, telles que régulièrement présentées aux actionnaires.

La partie de la rémunération fixe et variable de M. Grapinet au titre de ses fonctions au sein du groupe Atos est augmentée dans les mêmes proportions.

Les **avantages en nature** restent inchangés.

Conformément aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016, dite loi Sapin 2, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général feront l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société.

Les modalités de la refacturation par Atos SE de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société restent inchangées.

15.2.3 Synthèse des rémunérations et des options de souscription d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 1

(en euros)	2016		2015	
Thierry Breton – Président du Conseil d'Administration	**Au titre d'Atos**	**Au titre de Worldline**	Au titre d'Atos	Au titre de Worldline
Rémunérations dues au titre de l'exercice	3 013 729	-	2 799 533	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	2 456 445	-	2 142 282	-
Total	**5 470 174**	**-**	**4 941 815**	**-**

Pour rappel, les actions de performance attribuées le 28 juillet 2015 par le Conseil d'Administration Atos au Président-Directeur général d'Atos, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 27 mai 2014, sous la 22e résolution, ainsi que celles attribuées le 26 juillet 2016 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 26 mai 2016, sous la 20e résolution, après modulation en fonction de la performance effective du groupe Atos sur l'année 2016, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés.

(en euros)	2016		2015	
Gilles Grapinet – Directeur Général	**Au titre d'Atos**	**Au titre de Worldline**	Au titre d'Atos	Au titre de Worldline
Rémunérations dues au titre de l'exercice	494 344	840 167	442 801	827 797
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	363 670
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	365 099	646 643	355 823	-
Total	**859 443**	**1 486 810**	**798 624**	**1 191 467**

Pour rappel, les actions de performance attribuées le 28 juillet 2015 par le Conseil d'Administration d'Atos au Directeur Général de la Société, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 27 mai 2014, sous la 22e résolution, ainsi que celles attribuées le 26 juillet 2016 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 26 mai 2016, sous la 20e résolution, après modulation en fonction de la performance effective du groupe Atos sur l'année 2016, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés.

De même, les options de souscription Worldline attribuées le 1er septembre 2015 par le Conseil d'Administration de la Société au Directeur Général de la Société, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 13 juin 2014, sous la 18e résolution, ainsi que les actions de performance attribuées le 25 juillet 2016 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 26 mai 2016, sous la 23e résolution, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes

consolidés. En ce qui concerne les actions de performance attribuées le 25 juillet 2016, il a été tenu compte de l'application d'un coefficient multiplicateur de 100% pour le calcul du nombre d'actions de performance octroyées au cours de l'exercice au Directeur Général.

15.2.4 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée par la Société, ses filiales et les sociétés la contrôlant - Tableau AMF n° 2

M. Thierry Breton, Président du Conseil d'Administration :

	2016				2015			
	Au titre d'Atos		Au titre de Worldline		Au titre d'Atos		Au titre de Worldline	
(en euros)	Dues	Versées	Dues	Versées	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 350 000	1 350 000	-	-	1 350 000	1 350 000	-	-
Rémunération variable	1 656 991	1 602 991	-	-	1 442 813	1 371 263	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	6 738	6 738	-	-	6 720	6 720	-	-
Total	**3 013 729**	**2 959 729**	**-**	**-**	**2 799 533**	**2 727 983**	**-**	**-**

Le lecteur est invité à se référer au Document de Référence d'Atos pour plus d'informations.

M. Gilles Grapinet, Directeur Général :

	2016				2015			
	Au titre d'Atos		Au titre de Worldline		Au titre d'Atos		Au titre de Worldline	
(en euros)	Dues	Versées	Dues	Versées	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	200 330	200 330	400 660	400 660	200 583	200 583	401 166	401 166
Rémunération variable	292 540	277 114	436 560	440 960	240 632	231 068	423 459	392 320
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	1 474	1 474	2 947	2 947	1 586	1 586	3 171	3 172
Total	**494 344**	**478 918**	**840 167**	**844 567**	**442 801**	**433 237**	**827 797**	**796 658**

En 2015, le niveau d'atteinte des objectifs afférents à ses fonctions de Directeur Général de la Société a généré un paiement à hauteur de 108,6% de la rémunération variable cible du premier semestre et 103,1% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2015, due au Directeur Général et afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société, correspond à 105,9% de sa rémunération variable annuelle cible.

En 2016, le niveau d'atteinte des objectifs afférents à ses fonctions de Directeur Général de la Société s'est traduit par une rémunération variable égale à 117,4% de la rémunération variable cible du premier semestre et 100,9% de la rémunération variable cible du second semestre. Au total, la rémunération variable annuelle 2016, due au Directeur Général et afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société, correspond à 109,1% de sa rémunération variable annuelle cible.

		2016		2015	
		Premier semestre	Second semestre	Premier semestre	Second semestre
Indicateurs	Poids	Paiement[1]	Paiement[1]	Paiement[1]	Paiement[1]
Chiffre d'affaires Worldline	40%	>100%	<100%	>100%	>100%
Excédent Brut Opérationnel Worldline	30%	<100%	>100%	<100%	100%
Flux de trésorerie disponible Worldline[2]	30%	>100%	>100%	>100%	>100%
Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle		**117,4%**	**100,9%**	**108,6%**	**103,1%**

1 *Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%.*

2 *Flux de trésorerie disponible avant dividende et résultat acquisitions/ventes.*

15.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance dont les mandataires sociaux sont les bénéficiaires

Worldline s'est engagé dans une démarche qui vise à associer ses collaborateurs à la performance et aux résultats financiers à long terme de la Société, par l'intermédiaire notamment de plans d'incitation long terme. Ces derniers bénéficient généralement aux premières lignes managériales de Worldline, y compris le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé la mise en place de nouveaux plans fondés sur des critères de performance reflétant les facteurs clés de la stratégie de la Société.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution d'actions de performance ordinaires de la Société, existantes ou à émettre au profit des premières lignes managériales de Worldline et talents-clés, incluant le Directeur Général. Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance 2016 ainsi que l'historique des attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général par Atos et la Société sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Enfin, pour rétribuer et fidéliser les salariés identifiés comme talents-clés, Worldline a mis en place en 2016 ses troisième et quatrième plans d'options de souscription d'actions (« stock-options »), dont les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas bénéficiaires. Début 2017, Worldline a mis en place un plan d'attribution d'actions de performance ordinaire de la Société exclusivement réservé à l'équipe de Direction Opérationnelle de la société equensWorldline. Ces plans sont décrits sous la Section 17 du Document de Référence 2016.

15.3.1 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 25 juillet 2016, dont le Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 (vingt-troisième résolution), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution d'un nombre maximum de 416 614 actions de performance ordinaires de la Société (tenant compte d'un dispositif de modulation du nombre d'actions en cas de surperformance *via* l'application d'un coefficient multiplicateur de maximum 115%), existantes ou à émettre au profit des premières lignes managériales de Worldline et talents-clés, incluant le Directeur Général.

Les conditions de performance du nouveau plan, à remplir sur les deux années 2016 et 2017, portent sur des critères internes financiers liés aux flux de trésorerie disponible, à l'excédent brut opérationnel et au chiffre d'affaires. Le plan prévoit également trois conditions externes, détaillées ci-dessous.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

A. Condition de présence : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan telles que par exemple les cas de décès ou d'invalidité, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social d'Atos SE ou d'une société affiliée à Atos SE dans les conditions stipulées dans l'article L. 225-180 du Code de commerce par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition (voir ci-dessous).

B. Conditions de performance : L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externes, appréciées pour chacune des deux années 2016 et 2017.

Conditions de performance internes

Pour chacune des années 2016 et 2017, au moins deux des trois critères de performance interne doivent être remplis et si l'un d'entre eux n'est pas rempli, ce critère devient obligatoire pour l'année suivante :

- Condition de performance n° 1 :

  Le montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

  - 85% du montant du Free Cash-Flow Groupe Worldline (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - Le montant du Free Cash-Flow Groupe Worldline (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10% ;

- Condition de performance n° 2 :

  L'Excédent Brut Opérationnel (EBO/OMDA) du Groupe Worldline pour l'année concernée est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

  - 85% du montant de l'EBO/OMDA du Groupe Worldline figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou
  - Le montant de l'EBO/OMDA du Groupe Worldline de l'année précédente, augmenté de 10% ;

- Condition de performance n° 3 :

  La croissance du chiffre d'affaires du Groupe Worldline pour l'année 2016[1] et 2017 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :

  - Le taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration, ou
  - +5% de taux de croissance, par référence aux objectifs de croissance de la Société.

Etant précisé que les indicateurs des conditions de performance n° 1, n° 2, et n° 3 seront calculés à taux de change et périmètre constants.

Conditions de performance externes

Au titre de chacune des années 2016 et 2017, au moins deux des trois conditions de performance externes suivantes doivent être atteintes (ou maintenues si elles ont déjà atteint le plus haut niveau) :

- Le Groupe Worldline obtient le *rating* GRI – G4 *Comprehensive* (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ;
- Le Groupe Worldline obtient le *rating* Eco Vadis CSR – *Gold* (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ;
- Le Groupe Worldline obtient le *rating* GAIA Index Certification générale égale ou supérieure à 70% (ou son équivalent, si en cours de plan, ce terme est modifié).

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance du plan et du respect de la condition de présence, l'attribution définitive d'actions pourra varier entre 85% et 115% du nombre d'actions de performance communiqué aux bénéficiaires dans la lettre d'attribution, en cas respectivement de sous-performance ou de surperformance du Groupe Worldline en 2016 et 2017 par rapport à des objectifs définis par le Conseil d'Administration.

C. Périodes d'acquisition et de conservation : L'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration de la Société du 25 juillet 2016 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du Groupe Worldline située en France ou à l'étranger.

Plan France : Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions le 25 juillet 2018, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance précitées et de la condition de présence susvisée jusqu'au 25 juillet 2018 ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de un an suivant cette date. Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

Plan International : Les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Worldline dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées le 25 juillet 2019, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance précitées et de la condition de présence susvisée jusqu'au 25 juillet 2019. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires, conformément aux « périodes de clôture » fixées par la Société dans le Guide de Prévention des Délits d'Initiés (*Guide for the Prevention of Insider Trading*).

Dans le cas où les conditions de performance ne seraient pas vérifiées et/ou que la condition de présence ne serait pas satisfaite, les actions de performance attribuées deviendraient caduques.

D. Dispositions supplémentaires spécifiques applicables au Directeur Général :

Le Conseil d'Administration du 25 juillet 2016 a attribué un nombre maximum de 43 700 actions de performance au Directeur Général de Worldline. Ce nombre prend en compte les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'égard du dirigeant mandataire social.

Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré les éléments suivants :

- L'attribution d'un maximum théorique (cf. ci-dessous) de 43 700 actions de performance au Directeur Général représentant environ 10% du nombre total d'actions attribuées ;
- Le principe et l'exigence supplémentaire de moduler l'attribution définitive du nombre d'actions du Directeur Général, en fonction d'une surperformance éventuelle au travers de l'application qui en découlerait d'un coefficient multiplicateur de maximum 115%, et ce dans le respect du plafond de sa rémunération en titres à 45% de sa rémunération totale annuelle (même dans le cas le plus favorable) ;
- L'obligation de conservation de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées pendant toute la durée de ses fonctions s'appliquera au dirigeant mandataire social ;
- L'interdiction de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée du mandat du Directeur Général.

1 Pour l'année 2016, le pourcentage figurant dans le budget est celui du Full Year Forecast 2.

15.3.2 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à, ou levées par les mandataires sociaux durant l'exercice - Tableaux AMF n° 4 et n° 5

Au cours de l'année 2016, les mandataires sociaux n'ont bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions d'Atos SE. Le Président du Conseil d'Administration ne détenait plus d'options donnant droit à la souscription d'actions d'Atos SE au 1er janvier 2016. Le Directeur Général n'a quant à lui levé aucune option de souscription d'actions d'Atos SE au cours de l'exercice 2016.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Worldline SA durant l'exercice aux mandataires sociaux.

M. Gilles Grapinet, Directeur Général de la Société, n'a levé aucune option de souscription d'actions Worldline durant l'exercice 2016.

15.3.3 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 6

Le tableau ci-dessous présente les actions de performance qui ont été attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, et notamment celles attribuées durant l'exercice clos.

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Worldline du 26 mai 2016, dans sa vingt-troisième résolution, le 25 juillet 2016, le Conseil d'Administration de la Société a procédé, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, à l'attribution gratuite d'actions de performance dont le Directeur Général a été l'un des bénéficiaires. Les conditions de performance relatives à ce plan sont résumées dans le paragraphe précédent relatif à l'historique des attributions d'actions de performance Worldline. En ce qui concerne chacun des autres plans Atos indiqués ci-dessous les conditions de performance relatives à ces plans sont résumées dans le Document de Référence d'Atos SE.

	Relatif à	Date du plan	Nombre d'actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Valorisation des actions *(euros)*[2]
M. Thierry Breton Président du Conseil d'Administration	Atos	22 décembre 2011	32 500	22 décembre 2013	22 décembre 2015[1]	926 957
		22 décembre 2011	32 500	17 mars 2014	17 mars 2016[1]	913 680
		24 juillet 2013	45 000	24 juillet 2015	24 juillet 2017[1]	2 250 773
		28 juillet 2014	46 000	28 juillet 2016	28 juillet 2018[1]	1 543 058
		28 juillet 2015	55 000	2 janvier 2018	2 janvier 2020[1]	2 142 282
		26 juillet 2016	54 700[3]	26 juillet 2019	26 juillet 2019[1]	2 456 445
	Worldline			Non applicable		
M. Gilles Grapinet Directeur Général	Atos	22 décembre 2011	16 250	22 décembre 2013	22 décembre 2015	463 479
		22 décembre 2011	16 250	17 mars 2014	17 mars 2016	456 840
		24 juillet 2013	22 500	24 juillet 2015	24 juillet 2017	1 125 386
		28 juillet 2014	6 666	28 juillet 2016	28 juillet 2018	223 609
		28 juillet 2015	9 200	2 janvier 2018	2 janvier 2020	358 345
		26 juillet 2016	8 130[3]	26 juillet 2019	26 juillet 2019	365 099
	Worldline	25 juillet 2016	38 000[4]	25 juillet 2018	25 juillet 2019	646 643

1 *Le Président-Directeur général d'Atos SE est soumis à une obligation de conservation pendant toute la durée de ses fonctions à hauteur de :*
- *25% des actions de performance attribuées au titre du plan du 22 décembre 2011 ;*
- *15% des actions de performance attribuées au titre des plans du 24 juillet 2013 et 28 juillet 2014 ;*
- *15% des actions de performance qui lui seraient attribuées au titre des plans du 28 juillet 2015 et 26 juillet 2016.*

2 *Valeur des actions lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans le groupe Atos à l'issue de la période d'acquisition, mais avant étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. A compter de 2014, prise en compte d'une probabilité de réalisation des conditions de performance par Atos et Worldline.*

3 *Attribution réelle selon les règles de modulation posées par le Conseil d'Administration d'Atos SE pour le dirigeant mandataire social et les membres de la Direction Générale du groupe Atos (voir G.4.3.1 du Document de Référence Atos SE pour plus de détails).*

4 *Attribution théorique tenant compte de l'application d'un coefficient multiplicateur de 100% (voir ci-dessus pour plus de détails).*

15.3.4 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux - Tableau AMF n° 7

Au cours de l'année 2016, la deuxième moitié des actions de performance Atos SE attribuées le 22 décembre 2011 (Tranche 2), dans le cadre du plan France, sont devenues disponibles. Le Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de la Société sont des bénéficiaires de ce plan d'Atos SE. Les conditions d'acquisition sont détaillées dans le paragraphe relatif à l'historique des attributions d'actions de performance du Document de Référence d'Atos SE.

	Titre	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date d'acquisition	Date de disponibilité
M. Thierry Breton **Président du Conseil d'Administration**	Atos	22 décembre 2011 Tranche 2	32 500	17 mars 2014	17 mars 2016
M. Gilles Grapinet **Directeur Général**	Atos	22 décembre 2011 Tranche 2	16 250	17 mars 2014	17 mars 2016

Les actions de performance Worldline attribuées le 25 juillet 2016 ne sont pas encore disponibles.

15.3.5 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016 - Tableaux AMF n° 8

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 31 décembre 2010, Atos n'a plus procédé à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des dirigeants mandataires sociaux ou de salariés. L'historique des attributions d'options accordées par Atos SE au cours des dix dernières années est repris dans le Document de Référence d'Atos SE.

Le tableau ci-dessous reprend l'historique des attributions d'options accordées par Worldline depuis 2014 pour rétribuer et fidéliser les salariés identifiés comme talents-clés et les cadres dirigeants.

M. Gilles Grapinet en tant que Directeur Général de la Société, a reçu 180 000 options de souscription d'actions Worldline SA le 3 septembre 2014 et le 1er septembre 2015. Pour des renseignements supplémentaires concernant les plans 2014 et 2015, veuillez-vous reporter respectivement aux Documents de Référence Worldline 2014 et 2015.

Aucun membre du Conseil d'Administration n'est bénéficiaire des plans ultérieurs d'options de souscription Worldline offerts le 25 mai et 16 août 2016. Pour des renseignements supplémentaires concernant ces programmes, veuillez-vous reporter à la Section 17.3.3 du présent Document de Référence.

	Date d'Assemblée				
	13/06/2014	13/06/2014	13/06/2014	13/06/2014	**Total**
Date du Directoire ou Conseil d'Administration	03/09/14	27/07/15[2]	22/02/16[3]	25/07/16[4]	
Date de début de la période d'exercice	15/05/16	15/05/17	25/05/18	25/05/18	
Date de fin de la période d'exercice	03/09/24	31/08/25	24/05/26	15/08/26	
Prix d'exercice en euros	17,22	22,87	26,82	28,58	
Nombre d'options consenties	1 527 220	1 558 500	196 000	45 000	**3 326 720**
Dont aux membres du Conseil d'Administration[1]	259 330	180 000	0	0	**439 330**
Nombre de bénéficiaires	92	138	52	2	
Nombre d'options exercées	257 279	0	0	0	**257 279**
Nombre options annulées & expirées	99 300	116 000	2 500	0	**217 800**
Situation au 31/12/2016	1 170 641	1 442 500	193 500	45 000	**2 851 641**
Valeur des options en circulation ***(en millions d'euros)***	**20,16**	**32,99**	**5,19**	**1,29**	**59,62**

1. *Conseil d'Administration actuel.*
2. *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 1er septembre 2015.*
3. *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 25 mai 2016.*
4. *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 16 août 2016.*

Le récapitulatif des conditions de performance applicables aux plans précités est repris sous la Section 17.3.3 du présent Document de Référence.

La validation des résultats des conditions de performance du plan d'options de souscription d'actions du 1er septembre 2015 est détaillée sous la Section 15.3.1 du présent Document de Référence.

15.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n° 9

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (prix d'exercice pour l'année de l'attribution)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	61 000	26,82	25 mai 2016
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice, par les dix salariés dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	153 840	17,22	3 septembre 2014

15.3.7 Historique des attributions d'actions de performance - Tableau AMF n° 10

	Date d'Assemblée		
	26/05/2016	26/05/2016	**Total**
Date du Conseil d'Administration	25/07/2016	25/07/2016	
Détails du Plan	France	International	
Nombre de bénéficiaires	67	62	**129**
Nombre d'actions[1] consenties	263 650	152 964	**416 614**
Dont aux membres du Conseil d'Administration	*43 700*	-	***43 700***
Changement de plan suite à mobilité internationale	-	-	**-**
Nombre d'actions[1] annulées ou caduques	15 813	1 725	**17 538**
Nombre d'actions[1] acquises au 31/12/2016	-	-	-
Dont aux membres du Conseil d'Administration	-	-	-
Situation au 31/12/2016	247 837	151 239	**399 076**
Date d'acquisition définitive	25/07/2018	25/07/2019	
Date de disponibilité	25/07/2019	25/07/2019	

1 Le nombre d'actions tient compte de l'application d'un coefficient multiplicateur maximal de 115% (voir Section 15.3.1).

Les 399 076 droits à actions de performance restants représentaient 0,3% du capital social de Worldline au 31 décembre 2016. Les conditions générales du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 25 juillet 2016, dont le Directeur Général a été l'un des bénéficiaires sont décrits en Section 15.3.1.

15.4 Avantages des dirigeants mandataires sociaux – Tableau AMF n° 11

Thierry Breton, Président-Directeur général, n'est lié par aucun contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat.

Monsieur Gilles Grapinet bénéficie d'un contrat de travail au sein du groupe Atos qui perdurera à l'issue de son mandat social de Directeur Général de la Société. Il ne bénéficie d'aucune indemnité de départ contractuelle ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence lors de la cessation de son mandat social de la Société.

	Contrat de travail Worldline		Régime de retraite supplémentaire Worldline		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou de changement de fonctions Worldline		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence Worldline	
Dirigeant Mandataire Social	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**
Thierry Breton								
Président du Conseil d'Administration								
Début de mandat : 30 avril 2014		✓		✓		✓		✓
Fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2016								
Gilles Grapinet								
Directeur Général								
Début de mandat : 30 avril 2014		✓		✓		✓		✓
Fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2016								

Retraite complémentaire : Comme tous les salariés d'Atos International SAS membres du Comité Exécutif du groupe Atos, Monsieur Gilles Grapinet bénéficiait, jusqu'au 1er mars 2015, d'un régime de retraite complémentaire à cotisations définies (les cotisations à la charge de l'employeur correspondent à 5% de la rémunération versée et sont limitées aux tranches A, B et C. Il n'y a pas de cotisation à la charge des salariés).

Retraite supplémentaire : Le Président du Conseil d'Administration bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif d'Atos achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. La catégorie retenue est donc plus large que le seul cercle des mandataires sociaux.

En tant que membre du Comité Exécutif d'Atos, le Directeur Général bénéficie du même dispositif dont les modalités sont précisées ci-après. De plus amples informations sont reprises dans le Document de Référence 2016 d'Atos SE.

Modalités du régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les employés ou mandataires sociaux d'Atos International SAS ou d'Atos SE, membres du Comité Exécutif du groupe Atos

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition de présence au sein des sociétés Atos SE ou Atos International SAS lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

En 2015, le régime de retraite supplémentaire a été révisé pour notamment durcir les règles d'acquisition des droits, en prévoyant une acquisition subordonnée à la réalisation de conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'Atos SE.

Changement de modalités de détermination du montant du complément de retraite

- Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze ;
- Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte :
  - Le traitement de base,
  - La prime annuelle d'objectifs effectivement versée à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base.

Les trimestres civils complets d'ancienneté ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration d'Atos SE ont été réalisées.

Plafonnement du complément de retraite

Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime ne pourra être supérieur à la différence entre :

- 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ; et
- Le montant annuel de ses retraites de base, complémentaire et supplémentaire.

15.5 Conformité de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux aux recommandations du Code AFEP-MEDEF

Depuis l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, la Société s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, relatif notamment aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et en assurer le suivi. Le Conseil d'Administration de la Société s'est réuni le 28 mars 2017 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance.

Le Conseil s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions et a considéré que les pratiques de gouvernance de la Société, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

15.6 Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

La Société n'a provisionné aucune somme au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit de ses mandataires sociaux.

16

Fonctionnement des organes d'administration et de direction

16.1 **Mandats des membres des organes d'administration et de direction** **144**

16.2 **Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales** **145**

16.3 **Règlement Intérieur du Conseil d'Administration** **145**

16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'Administration par visioconférence ou des moyens de télécommunication 145

16.3.2 Matières réservées du Conseil d'Administration 145

16.3.3 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration 146

16.3.4 Réunions du Conseil d'Administration 146

16.4 **Comités du Conseil d'Administration** **147**

16.4.1 Comité des Comptes 147

16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations 148

16.4.3 Comité des Investissements 150

16.5 **Déclaration relative au gouvernement d'entreprise** **150**

16.6 **Contrôle interne** **151**

16.6.1 Les composantes du système de contrôle interne 151

16.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction

Les dates d'expiration des mandats des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale de la Société figurent à la Section 14.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent Document de Référence.

16.2 Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

16.3 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de la Société, dans sa séance du 30 avril 2014, a adopté un Règlement Intérieur décrivant la composition, les missions et les règles régissant son fonctionnement en complément des dispositions législatives, réglementaires et des statuts de la Société. Il contient les principales dispositions décrites ci-dessous.

16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'Administration par visioconférence ou des moyens de télécommunication

Dans le respect des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les réunions du Conseil d'Administration peuvent être tenues par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et garantissant leur participation effective, c'est-à-dire transmettant au moins la voix des participants et satisfaisant à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations afin de leur permettre de participer aux réunions du Conseil d'Administration.

Les administrateurs qui souhaiteraient participer à une réunion du Conseil d'Administration par moyen de visioconférence ou de télécommunication tel que mentionné ci-dessus doivent l'indiquer par courrier électronique au Président au moins vingt-quatre heures avant la date de réunion du Conseil d'Administration afin que celui-ci soit en mesure de mettre à disposition desdits administrateurs une visioconférence ou un moyen de télécommunication, selon son choix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Les dispositions nécessaires doivent être prises pour permettre l'identification de chaque intervenant et la vérification du quorum. A défaut, la réunion du Conseil d'Administration sera ajournée.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

16.3.2 Matières réservées du Conseil d'Administration

Le Directeur Général doit soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration les décisions suivantes :

- Acquisition ou vente de participations excédant 10 millions d'euros ;
- Acquisition ou vente d'actifs excédant 10 millions d'euros ;
- Acquisition d'actifs ou de participations au-delà de l'activité habituelle du Groupe ;
- Acquisition ou vente de biens immobiliers excédant 10 millions d'euros ;

- Alliance stratégique ou partenariat qui pourrait avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- Garanties de maison mère excédant la délégation octroyée au Directeur Général ;
- Entrée d'un tiers au capital d'une filiale significative ;
- Financement et emprunt excédant 10 millions d'euros.

16.3.3 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le règlement interne du Conseil d'Administration impose à celui-ci d'évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses comités. Il doit notamment analyser les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités, réfléchir à l'équilibre souhaitable de leur composition, s'interroger périodiquement sur l'adéquation à leurs tâches de leur organisation et de leur fonctionnement, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'Administration et des comités du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

A cette fin, une fois par an, le Règlement Intérieur prévoit que le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et informe les actionnaires chaque année dans le Rapport Annuel de la réalisation de ces évaluations et des suites données.

Une évaluation formalisée, mise en œuvre, éventuellement, sous la Direction du Comité des Nominations et des Rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur, est par ailleurs réalisée tous les trois ans au moins. Les actionnaires sont informés chaque année, dans le Rapport Annuel, de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

16.3.4 Réunions du Conseil d'Administration

Dans le cadre des statuts et du Règlement Intérieur de la Société, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni onze fois. La participation des administrateurs à ces réunions a été en moyenne de 94%.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour discuter en particulier des sujets suivants :

- Examen et approbation du budget 2017 ;
- Examen de l'information financière, des rapports trimestriels et des prévisions ;
- Examen et clôture des états financiers consolidés semestriels et annuels ;
- Examen des présentations financières et communiqués de presse ;
- Examen des tendances stratégiques du Groupe, en particulier des opérations de croissance externe ;
- Confirmation des éléments de la rémunération du Directeur Général, définition des objectifs de sa partie variable et confirmation de sa rémunération variable versée pour l'exercice 2016 ;
- Examen du fonctionnement des organes du Groupe et de la gouvernance d'entreprise (examen des propositions de nomination et de renouvellement des administrateurs, examen de l'indépendance des administrateurs, examen de la conformité des pratiques de l'entreprise aux recommandations AFEP-MEDEF, modification du Règlement Intérieur) ;
- Revue des projets de croissance externe.

Le Conseil a entendu régulièrement les rapports des Commissaires aux comptes, ainsi que les travaux des deux comités permanents du Conseil d'Administration : le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et Rémunérations. Les pouvoirs de ces Comités sont déterminés par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les Comités ont uniquement un rôle consultatif de préparation des travaux du Conseil, qui est le seul organe décisionnel et responsable. Ils sont sous la responsabilité du Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont longuement discutées lors des réunions du Conseil d'Administration, le cas échéant, sur la base de la documentation produite par les Comités.

16.4 Comités du Conseil d'Administration

En application des stipulations de l'article 17 des statuts de la Société, adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Société du 30 avril 2014, le Conseil d'Administration de la Société peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

Deux comités du Conseil d'Administration de la Société ont été institués à la date de cotation des actions de la Société sur le marché Euronext Paris : un Comité des Comptes et un Comité des Nominations et des Rémunérations. Par ailleurs, un troisième comité du Conseil d'Administration a été créé par décision du Conseil en date du 12 décembre 2016 : le Comité des Investissements.

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement de ces Comités sont décrites ci-après. La composition de ces Comités est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

16.4.1 Comité des Comptes

16.4.1.1 Missions (article 9.3.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Le Comité formule tout avis et recommandation au Conseil d'Administration dans les domaines décrits ci-dessous. Le Comité reçoit notamment pour mission du Conseil d'Administration :

En ce qui concerne les comptes :

- De procéder à l'examen préalable et donner son avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels préparés par la Direction Financière ;
- D'examiner la pertinence et la permanence des principes et règles comptables ;
- De se faire présenter l'évolution du périmètre des sociétés consolidées ;
- D'entendre, lorsqu'il l'estime nécessaire, les Commissaires aux comptes, la Direction Générale, la Direction Financière, comptable et la trésorerie, l'audit interne ou tout autre personne du management, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- D'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels ainsi que les documents et communiqués financiers importants.

En ce qui concerne le contrôle externe de la Société :

- D'examiner les questions relatives à la nomination ou au renouvellement des Commissaires aux comptes de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- De pré-approuver toute mission confiée aux Commissaires aux comptes en dehors de l'audit légal et, plus généralement, de veiller au respect des principes garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes, de s'assurer de la rotation des signataires, et de se faire communiquer les montants des honoraires aux réseaux auxquels appartiennent les Commissaires aux comptes.

En ce qui concerne le contrôle interne et le suivi des risques de la Société :

- D'évaluer, avec les personnes responsables au niveau du Groupe, l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, d'entendre le responsable de l'audit interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail. Le Comité est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- D'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de traitement des informations comptables et financières ;
- De prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs et d'examiner les procédures retenues pour évaluer et gérer ces risques.

En ce qui concerne les conventions conclues par la Société :

- D'examiner les projets de conventions cadres de prestations de services entre Atos SE et/ou ses filiales d'un côté, et la Société et/ou ses filiales, de l'autre côté, impliquant des paiements annuels d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ; et
- D'examiner les projets de conventions de financement ou de gestion de trésorerie excédant 10 millions d'euros conclues entre la Société et/ou l'une de ses filiales et la société Atos SE et/ou l'une des filiales de cette dernière.

16.4.1.2 Composition (articles 9.2.4 et 9.3.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Comptes peut être composé d'au moins trois membres et au maximum de cinq membres, dont deux tiers doivent être désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'Administration, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, les membres du Comité des Comptes sont M. Cardoso (Président), Mme Tolson et M. Arditti. M. Cardoso et Mme Tolson sont des membres indépendants du Conseil d'Administration.

Conformément à la législation applicable, le Comité des Comptes comporte des membres ayant une compétence financière ou comptable. Tous les membres du Comité des Comptes doivent bénéficier lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

La durée du mandat des membres du Comité des Comptes coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité des Comptes est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité des Comptes ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.1.3 Fonctionnement (article 9.3.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Comptes peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen. Le Comité des Comptes prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le Comité des Comptes se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels. Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil d'Administration et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité des Comptes porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration.

16.4.1.4 Travaux durant 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Comptes s'est réuni six fois. La participation des membres aux réunions a été de 100%.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Comptes a examiné notamment les éléments suivants :

- Les documents comptables et financiers du Groupe, y compris les options comptables majeures et la nouvelle présenta ion de l'information sectorielle (maintenant par Ligne de Services) ;
- Les rapports financiers périodiques sur la performance du Groupe et les projets de communiqués de presse financiers ainsi que les prévisions ;
- Les transactions avec les sociétés du groupe Atos ;
- Le plan d'audit interne du Groupe, les conclusions des principales missions et les rapports récapitulatifs concernant les activités de l'audit interne ;
- La cartographie des risques ;
- Les risques liés aux contrats critiques, l'état des réclamations reçues et des litiges, ainsi que des provisions.

Le Comité a écouté les rapports intermédiaires et finaux des Commissaires aux comptes concernant les comptes semestriels et annuels, ainsi que les rapports sur leurs autres travaux effectués dans le cadre de leur mission de vérification générale.

16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations [GRI 102-37]

16.4.2.1 Missions (article 9.3.1 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration dans les domaines relevant de sa compétence.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale de rechercher et d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'Administration ou à une fonction de dirigeant mandataire social, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les opérations importantes comportant un risque de conflits d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil d'Administration. La qualification d'administrateur indépendant est préparée par le Comité des Nominations et des Rémunérations et revue et débattue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Document de Référence.

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler des propositions quant à la rémunération du Président et du

Directeur Général (définition des règles de fixation de la rémunération variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles).

Le Comité des Nominations et des Rémunérations participe également à l'élaboration de la politique d'intéressement du personnel de la Société et de ses filiales. Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Les règles relatives à la rémunération des dirigeants sont décrites au Chapitre 15 « Rémunérations et avantages des dirigeants » du présent Document de Référence.

Concernant les membres du Conseil d'Administration, le Comité est chargé de proposer le montant annuel de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les administrateurs en tenant compte, notamment, de la présence de ceux-ci aux diverses réunions tant du Conseil que des comités dont ils font partie, du niveau de responsabilité encourue par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité fait également des observations et/ou recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en nature et droits pécuniaires des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

16.4.2.2 Composition (article 9.3.1 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé d'au moins trois membres et au maximum de cinq membres, dont la majorité des membres doit être des membres indépendants du Conseil d'Administration, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. A la date du présent Document de Référence, les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont M. Rémont (Président), M. Breton et Mme Tolson. M. Rémont et Mme Tolson sont des membres indépendants du Conseil d'Administration.

Les membres du Comité sont désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance, de leur expérience et de leur compétence.

La durée du mandat des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration.

Le secrétariat des travaux du Comité est assuré par toute personne désignée par le Président du Comité ou en accord avec celui-ci.

16.4.2.3 Fonctionnement (article 9.3.1 du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Nominations et des Rémunérations peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins trois fois par an, notamment préalablement à la réunion du Conseil d'Administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'Administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition des jetons de présence.

16.4.2.4 Travaux durant 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Nominations et Rémunérations s'est réuni trois fois. La participation des membres aux réunions a été de 100%.

Le Comité des Nominations et Rémunérations s'est réuni en 2016 afin d'examiner en particulier les sujets suivants pour formuler des avis et recommandations au Conseil d'Administration :

- L'examen de la rémunération variable du Directeur Général ;
- La définition des objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Président-Directeur général ;
- L'examen de la conformité de la rémunération du Directeur Général avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- La définition des modalités du programme de stock-options (y compris les conditions de performance) ;
- Renouvellement de la composition du Conseil d'Administration ;
- La détermination des règles d'attribution des jetons de présence.

16.4.3 Comité des Investissements

16.4.3.1 Composition (article 9.3.3. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Le Comité des Investissements est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres, choisis par le Conseil d'Administration parmi ses membres.

Le Président du Comité des Investissements est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil.

Les membres du Comité des Investissements sont nommés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil d'Administration. Ils peuvent, cependant, démissionner lors de toute réunion du Conseil d'Administration sans motif, ni préavis. Leur mandat est renouvelable. Le Conseil d'Administration peut révoquer ad nutum tout membre du Comité des Investissements, sans qu'il soit besoin de justifier d'une telle révocation.

Les 3 membres du Comité sont M.Thierry Breton, M. Gilles Grapinet et M. Aldo Cardoso. Les mêmes règles de rémunération que pour les autres comités s'appliquent au Comité nouvellement créé, conformément aux règles indiquées au paragraphe 15.1.

16.4.3.2 Missions (article 9.3.3. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration)

Dans les domaines relevant de sa compétence, le Comité des Investissements a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse des projets de croissance externe majeurs menés par la Société.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité des Investissements sera assisté de façon occasionnelle ou permanente par tout salarié dont l'expertise est utile aux travaux du Comité et dont la désignation sera faite sur proposition de son Président soumise à la décision du Conseil d'Administration.

Le Comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

16.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise [GRI 102-22] [GRI 102-24] [GRI 102-25] et [GRI 102-26]

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, celle-ci entend se conformer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du Président du Conseil d'Administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, à l'exception de ce qui suit :

Compte tenu de ses missions existantes au sein du groupe Atos, Monsieur Gilles Grapinet conservera son contrat de travail avec une société affiliée à Atos SE, qui prévoit d'une part, des attributions en qualité de Directeur Général Adjoint salarié en charge de la coordination des Fonctions Globales au sein du groupe Atos (hors le contrôle financier de la filiale Worldline) et d'autre part, d'assumer les fonctions de Directeur Général de la Société.

Ainsi qu'il a été indiqué dans le communiqué de presse du 23 février 2016 relatif aux résultats annuels 2015, le Conseil d'administration de Worldline, sur la base de la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé à l'unanimité de prolonger le dispositif actuel de gouvernance de la société pour une autre période de 12 à 18 mois.

A l'issue de cette période transitoire, la situation de ce contrat de travail sera réexaminée par le Conseil d'Administration de la Société.

16.6 Contrôle interne

16.6.1 Les composantes du système de contrôle interne [GRI 102-25] [GRI 102-33] [GRI 102-34] [GRI 102-16] [GRI 102-17] [GRI 103-1 lutte contre la corruption] [GRI 103-3 conformité socio-économique] et [GRI 419-1]

Le système de contrôle interne se fonde sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'Autorité des marchés financiers.

La partie « Principes généraux de contrôle interne » du cadre de l'AMF a été utilisée pour décrire de façon structurée les composantes du système de contrôle interne de Worldline. Il a été accordé une attention particulière au contrôle interne concernant les informations comptables et financières, conformément au guide d'application de l'AMF.

16.6.1.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le système de contrôle interne élaboré pour le Groupe vise à garantir :

- La conformité aux lois et aux règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle interne, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, contre ces risques.

16.6.1.2 Les composantes du système de contrôle interne

Les principaux acteurs de Worldline impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne sont les suivants :

Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

Le Conseil d'Administration établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil assisté par ses comités. Ces comités éclairent le Conseil sur la qualité du système de contrôle interne. Le Comité des Comptes en particulier, est informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et se tient informé du déploiement correct du système de contrôle interne.

La Direction Générale, le Comité Exécutif et les Comités de Gestion

La Direction Générale définit le cadre du système de contrôle interne ainsi que les orientations stratégiques et de développement du Groupe.

Le Comité Exécutif pilote la performance opérationnelle du Groupe. Les Comités de Gestion (*management committees*) sont, à différents niveaux, responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Le Comité Audit, Risques et Conformité (ARC)

L'ARC a été mis en place sous la supervision de l'Audit Interne afin de renforcer la supervision locale autour des questions de Contrôle Interne. Il a pour but de partager les conclusions des principaux audits avec les équipes de direction locales, et de revoir les plans d'actions relatifs aux faiblesses identifiées ou aux risques potentiels.

Contrôle opérationnel

Le rôle du Contrôle opérationnel consiste à orienter la gouvernance en matière de sécurité, de qualité, de conformité et d'opérations pour établir et conserver une relation de confiance avec les clients du Groupe.

Audit interne

L'audit interne est confié au groupe Atos afin d'être mené de façon mondiale selon une méthodologie cohérente. Le Comité des Comptes reçoit régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'audit interne reste en contact avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

En 2016, le département d'audit interne du groupe Atos a obtenu le renouvellement de la certification IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). Cette accréditation atteste de la qualité de la fonction d'Audit interne au sein des organisations, de la conformité avec les normes internationales et du niveau de maîtrise des principaux enjeux de la fonction.

16.6.1.3 Composantes du système de contrôle interne

Organisation/environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en

la matière. Les principales composantes sont présentées ci-après.

Organisation matricielle : la Société repose sur une organisation matricielle qui combine les directions opérationnelles (entités opérationnelles régionales, lignes opérationnelles mondiales) et fonctionnelles (ventes et marchés, fonctions support). Cette organisation matricielle permet un double regard sur toutes les opérations, contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle.

Responsabilités et autorisations : les initiatives suivantes visent à encadrer l'exercice des responsabilités au sein de l'organisation :

- Délégation de pouvoirs : afin de garantir un contrôle efficace et efficient, de la direction des pays à la Direction Générale, une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. La politique de délégation de pouvoirs a été mise à jour en décembre 2014, approuvée par le Conseil d'Administration et mise en œuvre sous la supervision de la Direction Juridique & Conformité du Groupe ;
- Ségrégation des tâches : la politique de ségrégation des tâches définit les responsabilités en matière de mise en œuvre et de suivi des mesures organisationnelles et techniques en fonction des risques d'erreurs ou de fraude. Un outil spécifique est utilisé pour évaluer automatiquement les règles appliquées dans les systèmes.

Normes et procédures : les principales normes et procédures contribuant à la définition d'un environnement de contrôle approprié comprennent :

- le Code d'éthique : En conformité avec les engagements sociétaux d'Atos, qui a signé le Pacte mondial des Nations Unies, le Code d'éthique, qui fait partie intégrante du contrat de travail de tous les employés, souligne l'importance accordée par Atos :
  - Au respect de toutes les lois, règlements et normes internes,
  - A un comportement honnête et équitable envers les clients, actionnaires et partenaires,
  - A une participation loyale au jeu de la concurrence,
  - A l'interdiction du recours à toute forme de corruption,
  - A la loyauté envers l'entreprise et en particulier, à éviter tout conflit d'intérêt,
  - A la protection des actifs du Groupe et à la lutte contre la fraude,
  - A la protection de la confidentialité et des informations internes ;

  Il est complété par différents codes et chartes et est appliqué dans l'ensemble du Groupe par le biais de communications et de sessions de formation ;
- Mesures relatives aux lancements d'alerte : dans le cadre des pratiques adoptées par le groupe Atos, le Groupe met en œuvre des mesures relatives aux lancements d'alerte ;
- Atos Rainbow™ : Rainbow désigne un ensemble de procédures et d'outils définis par Atos qui offrent une approche formelle et normalisée de la gestion des propositions commerciales, en mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d'offres. Rainbow permet à la Direction de Worldline de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, les revues sont effectuées directement au niveau de la Direction Générale ;
- Des normes et procédures opérationnelles ont également été mises en place dans le cadre des mesures adoptées par le groupe Atos. Les principales procédures impactant le contrôle interne comprennent les « Règles de sécurité en matière de paiements et de trésorerie », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d'Investissement », la « Protection des données », les « Dons », la « Sûreté et la sécurité physique » ou la « Procédure de gestion du risque de crédit ». Elles sont regroupées au sein du manuel des procédures internes.

Gestion des processus : avec la centralisation des politiques du Groupe, le département « Gestion des processus et des déploiements » (*Business Process and Rollout Management*) s'attache à créer un centre d'excellence des processus métiers Atos (BPCOE), en coordination avec les responsables de processus et les fonctions associées au contrôle interne, à la qualité, à la sécurité, etc. La communauté BPCOE, soutenue par des analystes processus, est chargée de documenter les processus métiers existants et cibles, à l'aide notamment de schémas d'organisation, d'indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicator* ou « KPI ») et de paramètres de conformité interne ou externe.

Gestion des ressources humaines : la politique de gestion des ressources humaines du Groupe s'appuie sur le *Global Capability Model* (GCM, modèle mondial des capacités), qui sert de référence pour classer les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Une politique commune à l'ensemble du Groupe en matière de primes complète ce dispositif en définissant des mesures incitatives.

Systèmes d'information : un département processus métiers et informatique interne est en place pour gérer les applications et infrastructures informatiques de l'ensemble du personnel Worldline dans le monde. Il soutient notamment les fonctions finance (applications de comptabilité et de reporting), ressources humaines (outil de gestion des ressources, annuaire de l'entreprise), communication (sites Web et Intranet du Groupe) et les responsables de projets (gestion des ressources et des projets). La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et leur performance, sont gérés par ce département et bénéficient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

Communication d'informations fiables et pertinentes

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes sont communiquées au sein du Groupe.

Des revues mensuelles de la performance opérationnelle par Ligne de Services et entité opérationnelle régionale sont organisées sous l'égide du Directeur Financier du Groupe et en présence des membres du Comité Exécutif concernés.

Un ERP (progiciel de gestion intégré) commun est déployé dans l'ensemble du Groupe et facilite l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, rentabilité client, etc.), ainsi que des rapports métiers selon différents axes d'analyse (divisions, zone géographique, marché).

Des consignes formelles concernant la communication d'informations ont été définies à partir des structures

opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières, ainsi que les risques opérationnels (*via* le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (avec le Comité de Sécurité des Paiements et de la Trésorerie) et les restructurations financières (Comité d'Engagement des Fonds Propres).

Cette communication ascendante s'accompagne d'instructions émises régulièrement par la Direction, en particulier pour les sessions de préparation budgétaire et de reporting financier.

Système de gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par Worldline pour recenser, analyser et gérer les risques. Bien que les risques soient gérés au quotidien par les Directeurs, certaines initiatives spécifiques relatives à la gestion des risques ont été menées, comme décrit en Section 4.5 Gestion des risques de ce document.

La gestion des risques intègre une cartographie des risques d'entreprise (ERM - *Enterprise Risk Management*) permettant d'identifier les principaux enjeux pouvant impacter le Groupe. La méthodologie ERM est également utilisée pour réaliser la cartographie des risques juridiques, permettant de se focaliser plus spécifiquement sur les risques légaux et de conformité.

Les risques opérationnels sur les projets sont gérés par la fonction de Gestion des Risques (comprenant un Comité de Gestion des Risques Groupe qui se réunit mensuellement pour revoir les contrats les plus significatifs ou sensibles). Un processus similaire a été mis en place pour suivre les projets de R&D, avec une organisation spécifique. Les risques liés à la sécurité logique ou physique sont quant à eux gérés par la fonction sécurité.

Toutes les activités de gestion des risques comportent une évaluation des risques clés, et un suivi régulier de leur traitement.

Des activités de contrôles ont par ailleurs été mises en place (*via* le Manuel de Contrôle Interne) sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après.

Activités de contrôle

Les principales activités de contrôle de Worldline sont alignées avec le Manuel de Contrôle Interne d'Atos. Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités par la Direction Générale, complète les différentes procédures en présentant les principaux objectifs de contrôle requis pour atteindre un niveau de contrôle satisfaisant pour chaque processus.

Il couvre non seulement les processus financiers mais également les processus opérationnels (comme les ventes, les achats, la gestion des produits, la politique RH) et certains processus de gestion des risques (tels que la sécurité, les affaires juridiques et le développement durable.

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en janvier 2016 afin de prendre en compte certains contrôles supplémentaires et améliorations de processus. Ce document continuera à évoluer en fonction des modifications des processus et des risques qui apparaîtront.

Un référentiel de contrôles informatiques (intégré au Manuel de Contrôle Interne) a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service à la clientèle. Il est utilisé pour la production des rapports « ISAE 3402 »[1] destinés à plusieurs clients Worldline.

Surveillance

La surveillance du système de contrôle interne est placée sous la responsabilité de la Direction du Groupe et des directions locales et s'appuie également sur les missions de l'audit interne.

Des campagnes d'auto-évaluation des contrôles sont menées par les principales fonctions au moyen de questionnaires adressés aux entités opérationnelles régionales et examinés au niveau du Groupe. Des plans d'action sont initiés lorsque des écarts sont constatés.

L'audit interne s'assure, par ses révisions, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et il contribue au suivi et au développement de celles-ci. L'audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les directions locales, des plans d'action pour améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

En 2016, l'Audit interne a mené 19 missions d'audit (y compris des missions spécifiques à la demande de la Direction Générale) pour évaluer le fonctionnement du système de contrôle interne : 12 dans le domaine des fonctions support (finance, ressources humaines, achats, ventes) et sept relatives aux fonctions opérationnelles. Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la division ou le pays concerné.

L'Audit interne réalise une revue semestrielle des recommandations ouvertes sur les risques « forts » et « moyens » avec les responsables concernés, dont les résultats sont présentés au Comité Exécutif du Groupe. En 2016, 87% des recommandations d'audit ont ainsi été mises en œuvre dans les délais impartis.

L'Audit interne a également activement contribué à ce que les activités satisfassent aux exigences de conformité qui soutiennent le statut « d'institution de paiements » de Worldline Belgique. A ce titre, une évaluation annuelle est prévue dans le plan d'audit.

Des audits sur les « fournisseurs de services » ont été également réalisés par des auditeurs indépendants chez les principaux fournisseurs auprès desquels certains processus sont externalisés, plus spécifiquement dans les domaines du traitement de la paie, des factures fournisseurs et de la comptabilité générale.

1 ISAE 3402 (Normes internationales pour les missions de certification (ISAE) n° 3402). Norme d'audit internationale pour les rapports sur les contrôles d'un prestataire de service utilisée pour l'émission d'un rapport d'audit externe sur le contrôle interne d'un prestataire à un tiers. Les activités du Groupe ont généralement un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (par le biais des systèmes d'information), ce qui peut nécessiter l'émission de « rapports ISAE 3402 » pour les contrôles assurés par le Groupe.

16.6.1.4 Système de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

La gouvernance financière du Groupe s'appuie sur un ensemble de processus financiers globaux qui s'inscrivent dans le système de contrôle interne du Groupe et font l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité :

- Les processus financiers : comptabilité générale, budget et prévisions, consolidation et reporting, trésorerie, gestion des risques de crédit ;
- Les processus des fonctions « experts » : taxes, assurances, retraites, transactions immobilières, la plupart étant externalisés à Atos ;
- Les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, modèle d'activité financier.

Organisation financière locale et globale

Le pilotage de la Direction Financière est effectué à travers deux principaux comités qui se réunissent toutes les deux semaines, sous la conduite du Directeur Financier du Groupe :

- Le Comité Financier Groupe (FICO), qui réunit les Directeurs des principales fonctions financières et les contrôleurs financiers des Lignes de Service. Ce comité traite l'ensemble des sujets financiers transverses critiques pour le Groupe ;
- Le Comité Financier Groupe élargi (FICO élargi), qui réunit également les Directeurs Financiers des unités opérationnelles régionales. Il traite des sujets opérationnels et des questions propres aux unités opérationnelles régionales.

Cette même organisation est reproduite dans les différents pays.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l'intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

La Direction Financière du Groupe supervise les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite. Elle revoit les options comptables les plus significatives ainsi que les insuffisances potentielles de contrôle interne et décide des actions correctives à mettre en œuvre.

Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour contrôler l'enregistrement et le traitement de l'information financière par les filiales. Ces normes et procédures ont été examinées avec les Commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

- Les normes comptables et procédures financières couvrent les lignes directrices des principes comptables et de reporting du Groupe sur la façon dont l'information financière doit être préparée, avec les normes de présentation et d'évaluation communes. Elles précisent également les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et soumettre les arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe (GRDs) et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS ainsi que les règles comptables adaptées aux activités du Groupe, sont régulièrement mises à jour ;
- Des séances de formation et d'information sont régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures au sein du Groupe. Un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble du personnel comptable, pour favoriser le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière de Worldline.

Instructions et calendrier : le reporting des budgets, des prévisions et de l'information financière effectué par les filiales est réalisé sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe a coordonné en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

Systèmes d'information

Les systèmes d'information ont joué un rôle clé dans le système de contrôle relatif à l'information comptable et financière, en fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, ainsi que des capacités de surveillance et d'analyse.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales rend compte de ses états financiers, qui sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

Surveillance et contrôle

En sus des processus financiers mis en œuvre, les processus de surveillance et de contrôle visent à s'assurer que l'information comptable et financière est conforme aux normes et instructions définies.

Le dossier de clôture (étroitement lié au manuel de contrôle interne) est mis en jour périodiquement et déployé au niveau local. Les principales filiales doivent renseigner trimestriellement un dossier de clôture électronique et standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et fournissant les justificatifs appropriées pour supporter les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'expliciter le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments.

Les revues fonctionnelles sont menées par les fonctions centrales financières et de contrôle du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les retraites, les litiges, les éléments hors bilan, la performance des activités et les prévisions.

Les revues opérationnelles et financières : les fonctions centrales financières et de contrôle du Groupe assistent les opérations et la Direction Générale dans le processus décisionnel au moyen de revues mensuelles et en collaborant étroitement avec les directions pays sur l'analyse et le suivi financier ainsi que sur l'amélioration du contrôle et de la prévisibilité des opérations, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

Les lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les responsables et Directeurs Financiers de chacune des filiales doivent confirmer par écrit :

- Qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe ;
- Qu'ils n'ont pas connaissance de cas de fraude potentielle ou avérée pouvant avoir un impact sur les états financiers ;
- Que les montants estimés résultant des hypothèses prises par la Direction permettent à la Société d'exécuter les actions correspondantes ; et
- Qu'ils attestent qu'à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Le département d'audit interne : la révision des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière a constitué l'une des composantes des travaux menés par l'audit interne du Groupe. Celui-ci collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit.

16.6.1.5 Perspectives et nouvelles procédures à mettre en œuvre

En 2017, les programmes de développement opérationnel, commercial et social, ainsi que d'autres mesures de transformation, poursuivront leurs effets pour améliorer et rationaliser les processus, ce qui bénéficiera au système de contrôle interne.

Les initiatives identifiées par la cartographie actualisée des risques seront suivies afin de s'assurer qu'une attention adéquate est donnée à ces sujets.

Le département d'audit interne poursuivra son programme de révision interne, mis à jour à partir de l'évaluation des risques réalisée en 2016, ainsi que le suivi de ses recommandations.

17

Salariés

17.1 **Gestion des Ressources Humaines** 156

17.2 **Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale** 156

17.3 **Plan d'actionnariat des salariés et plans d'incitation long terme** 157

17.3.1 Plan d'actionnariat salarié 157

17.3.2 Plans incitatifs à long terme 157

17.3.3 Attribution d'options de souscription d'actions de la Société 157

17.3.4 Attribution d'actions de performance de la Société 159

17.3.5 Validation des résultats des conditions de performance des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance de la Société 159

17.4 **Accords de participation et d'intéressement** 161

17.4.1 Plans d'épargne groupe 161

17.4.2 Accord de participation 161

17.4.3 Accord d'intéressement 161

17.1 Gestion des Ressources Humaines

Veuillez-vous référer au rapport de responsabilité sociale d'entreprise à l'Annexe III, Section 3 « Etre un employeur responsable » pour des informations détaillées sur la gestion des ressources humaines et la politique de formation.

17.2 Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale [GRI 201-3]

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants » du présent Document de Référence.

17.3 Plan d'actionnariat des salariés et plans d'incitation long terme [GRI 102-37]

17.3.1 Plan d'actionnariat salarié

Le premier plan d'actionnariat salarié de Worldline (« Boost ») a été lancé le 20 novembre 2014. Pour une description de ce plan, veuillez-vous référer au Document de Référence relatif à l'année 2014. Boost 2015 a été lancé le 4 décembre 2015, conformément à la 17e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2015. Pour une description de ce plan, veuillez-vous référer au Document de Référence relatif à l'année 2015.

17.3.2 Plans incitatifs à long terme [GRI 102-28] et [GRI 102-37]

Worldline s'est engagé dans une démarche qui vise à associer ses collaborateurs à la performance et aux résultats financiers à long terme du Groupe, par l'intermédiaire notamment de plans d'incitation long terme. Ces derniers bénéficient généralement aux premières lignes managériales de Worldline, y compris le Directeur Général.

Pour rétribuer et fidéliser les salariés identifiés comme talents-clés, Worldline a mis en place ses deux premiers plans d'options de souscription d'action (ou plan de « stock-options ») en 2014 et 2015, respectivement approuvés par son Conseil d'Administration le 3 septembre 2014 et 27 juillet 2015, conformément à la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 13 juin 2014. Pour une description de ces plans, veuillez-vous référer aux Documents de référence relatifs aux années 2014 et 2015. Le détail des conditions de performance applicables à ces plans est également rappelé ci-dessous.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé la mise en place de nouveaux plans fondés sur des critères de performance reflétant les facteurs clés de la stratégie de la Société.

En 2016, Worldline a mis en place ses troisième et quatrième plans d'options de souscription d'actions (« stock-options »), dont les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas bénéficiaires.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution d'actions de performance ordinaires de la Société, existantes ou à émettre au profit des premières lignes managériales de Worldline et talents-clés, incluant le Directeur Général. Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance 2016 ainsi que l'historique des attributions d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions au Directeur Général sont détaillés sous la Section 15 du présent Document de Référence.

Début 2017, Worldline a mis en place un plan d'attribution d'actions de performance ordinaire de la Société exclusivement réservé à l'équipe de direction opérationnelle de la société equensWorldline.

17.3.3 Attribution d'options de souscription d'actions de la Société

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 15 relatif aux Plans d'options de souscription d'actions (« stock-options » ou « Options ») et plans d'attribution d'actions de performance du présent Document de Référence où sont détaillés l'historique des plans.

Pour rétribuer et fidéliser les salariés identifiés comme talents-clés, Worldline a mis en place son troisième plan de stock-options, approuvé par son Conseil d'Administration le 22 février 2016, conformément à la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 13 juin 2014. 196 000 options de souscription d'actions Worldline SA ont ainsi été émises le 25 mai 2016 (étant la date d'attribution déterminée par le Conseil d'Administration) au profit de 52 bénéficiaires. Les stock-options seront acquises le 25 mai 2018. Sous réserve que les conditions indiquées ci-dessous soient réunies, les stock-options pourront être exercées uniquement pendant la période d'exercice, soit du 25 mai 2018 au 24 mai 2026 inclus (sauf exceptions, telles que prévues dans le règlement du plan), conformément aux « périodes de clôture » fixées par la Société dans le Guide de Prévention des Délits d'Initiés (*Guide for the Prevention of Insider Trading*).

Un quatrième plan de stock-options a été approuvé par le Conseil d'Administration le 25 juillet 2016, conformément à la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 13 juin 2014, destiné à rétribuer et fidéliser deux salariés nouveaux entrants considérés comme talents-clés. 45 000 stock-options Worldline SA ont été émises le 16 août 2016 (étant la date d'attribution déterminée par le Conseil d'Administration). Les stock-options seront acquises le 25 mai 2018. Sous réserve que les conditions indiquées ci-dessous soient réunies, les stock-options pourront

être exercées uniquement pendant la période d'exercice, soit du 25 mai 2018 au 15 août 2026 inclus (sauf exceptions, telles que prévues dans le règlement du plan), conformément aux « périodes de clôture » fixées par la Société dans le Guide de Prévention des Délits d'Initiés (*Guide for the Prevention of Insider Trading*).

Le prix d'exercice des stock-options offertes dans le cadre des deux plans précités est égal à la moyenne des 20 cours de bourse de l'action Worldline précédant la date d'attribution majorée de 5%.

Les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas éligibles aux deux plans de stock-options précités du 25 mai et 16 août 2016.

Les conditions de performance des plans précités, alignées avec les plans de stock-options antérieurs offerts par la Société, sont reprises ci-dessous :

Conditions de performance	Plan du 03/09/2014	Plan du 01/09/2015	Plan du 25/05/2016	Plan du 16/08/2016
Free Cash-Flow Groupe (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :	(i) 85% du montant du Free Cash-Flow Worldline (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée ; ou bien			
	(ii) le montant du Free Cash-Flow Worldline (Flux de trésorerie disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10%.			
Et Excédent Brut Opérationnel Groupe (EBO/OMDA) pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :	(i) 85% du montant de l'Excédent Brut Opérationnel Worldline (EBO/OMDA) figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée ; ou bien			
	(ii) le montant de la marge opérationnelle Worldline de l'année précédente, augmenté de 10%.			
Et Chiffre d'affaires pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :	(i) Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ; ou			
	(ii) Taux de croissance annuel par référence aux objectifs de croissance de la Société.			
Et Condition externe liée à la performance sociale et environnementale	Worldline doit au moins obtenir le rating ancien GRI B pour l'année 2014 et le rating GRI G4 *Comprehensive* (ancien GRI A) pour l'année 2015	Au titre de chacune des années concernées, Worldline doit au moins obtenir le rating GRI G4 *Comprehensive* (ancien GRI A)		
Années concernées	2014 et 2015	2015 et 2016	2016 et 2017	

	% de l'attribution en cas de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition
Plans du 03/09/2014, 01/09/2015, 25/05/2016 et 18/08/2016	100% si au moins deux des conditions de performance internes sont atteintes pour chacune des années, sachant que la condition qui ne serait éventuellement pas réalisée la première année deviendrait obligatoire pour l'année suivante, et que la condition externe est atteinte pour chacune des années concernées. 0% autrement.

17.3.4 Attribution d'actions de performance de la Société

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 (vingt-troisième résolution), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de procéder à l'attribution d'un nombre maximum de 416 614 actions de performance ordinaires de la Société (tenant compte d'un dispositif de modulation du nombre d'actions en cas de surperformance *via* l'application d'un coefficient multiplicateur de maximum 115%), existantes ou à émettre au profit des premières lignes managériales de Worldline et talents-clés, incluant le Directeur Général.

Ce plan est détaillé sous la Section 15 du présent Document de Référence.

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 (vingt-troisième résolution), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2016, s'est prononcé sur l'attribution, sur la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, à compter du 2 janvier 2017, d'actions de performance ordinaires de la Société, existantes ou à émettre au profit des membres du Directoire (*Board of Directors*) d'equensWorldline.

Les dirigeants mandataires sociaux de Worldline SA ne sont pas éligibles à ce plan d'attribution d'actions de performance exclusivement réservé à l'équipe de direction opérationnelle de la société equensWorldline.

L'attribution sera soumise à une condition de présence au sein du Directoire d'equensWorldline pendant la durée d'acquisition définie par le règlement du plan, ainsi qu'à des conditions de performance interne liées à equensWorldline et des conditions de performance non financières sur les années 2017, 2018 et 2019. Un coefficient multiplicateur de 115% sera applicable en cas de surperformance dans les conditions définies par le règlement du Plan. Un total de maximum 263 925 actions de performance ont été attribuées le 2 janvier 2017 (en tenant compte d'une surperformance des conditions de performance internes et non financières, entraînant l'application d'un coefficient multiplicateur de maximum 115%).

La date d'attribution du plan était initialement planifiée dans le courant du second semestre 2016 mais a été postposée au 2 janvier 2017 pour tenir compte des périodes fermées relatives à l'attribution d'actions de performance suivant la clôture de la transaction avec equensWorldline (le 30 septembre 2016). Pour le surplus, les conditions de performance précitées du plan restent alignées avec le plan stratégique triennal de la Société couvrant la période 2017-2019 et permet en outre de tenir compte des objectifs 2017, connus à la fin du mois de décembre 2016.

17.3.5 Validation des résultats des conditions de performance des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance de la Société

Le plan d'options de souscriptions d'actions du 3 septembre 2014 est définitivement acquis et les options sont exerçables depuis le 15 mai 2016.

Pour ce qui concerne le plan d'options de souscriptions d'actions du 1er septembre 2015, les conditions de performance internes ont été vérifiées pour chacune des années 2015 et 2016. L'acquisition définitive des options de souscription d'actions attribuées dans le cadre de ce plan demeure soumise à la réalisation de la condition de performance externe 2016 ainsi qu'à la vérification de la condition de présence à la date d'acquisition, soit le 15 mai 2017.

Chiffre d'affaires Worldline Validation du critère	**2016** OUI	**2015** OUI
Excédent Brut Opérationnel Worldline (EBO/OMDA) Validation du critère	**2016** OUI	**2015** OUI
Flux de trésorerie disponible Worldline Validation du critère	**2016** OUI	**2015** OUI
Condition externe liée à la performance sociale et environnementale Validation du critère*	**2016** OUI	**2015** OUI
Validation des conditions de performance		**OUI**

* *En 2016, pour la 3e année consécutive, Worldline a reçu la reconnaissance la plus élevée du Global Reporting Initiative – le niveau Comprehensive - des Standards GRI 2016 pour ses Rapports de Responsabilité d'Entreprise intégré.*

Pour ce qui concerne les plans d'options de souscriptions d'actions du 25 mai et 16 août 2016, ainsi que le plan d'actions de performance du 25 juillet 2016, les conditions de performance internes ont été vérifiées pour 2016. Les conditions de performance externes liées au plan d'actions de performance du 25 juillet 2016 sont également remplies. L'acquisition définitive des options de souscription d'actions/actions de performance attribuées dans le cadre de ces plans demeure soumise à la réalisation des conditions de performance internes 2017 et à la réalisation de la (des) condition(s) de performance externe(s) 2016 (pour les plans d'options de souscriptions d'actions du 25 mai et 16 août 2016) et 2017 ainsi qu'à la vérification de la condition de présence à la date d'acquisition respective de ces plans.

Chiffre d'affaires Worldline Validation du Critère	**2017** En attente	**2016** OUI
Excédent Brut Opérationnel Worldline (EBO/OMDA) Validation du critère	**2017** En attente	**2016** OUI
Flux de trésorerie disponible Worldline Validation du critère	**2017** En attente	**2016** OUI
Condition(s) externe(s) liée(s) à la performance sociale et environnementale Validation du critère*	**2017** En attente	**2016** OUI
Validation des conditions de performance	**En attente**	

* *En 2016, pour la 3e année consécutive, Worldline a reçu la reconnaissance la plus élevée du Global Reporting Initiative – le niveau Comprehensive - des standards GRI pour ses rapports de Responsabilité d'Entreprise intégré.*

17.4 Accords de participation et d'intéressement

17.4.1 Plans d'épargne groupe

Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi. La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire en France dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail.

Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du groupe Atos le 17 juillet 2000 pour une durée indéterminée et a fait l'objet de douze avenants, dont le dernier en date du 25 novembre 2016. Ce plan est proposé à la plupart des sociétés du groupe Atos (y compris aux sociétés du Groupe Worldline) et offre aux employés de ces sociétés ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement toutes les sommes perçues à la souscription d'actions dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en particulier en relation avec les plans d'actionnariat salarié « Sprint » d'Atos.

Un plan d'épargne entreprise a été créé au sein de Worldline le 6 octobre 2014 pour une durée indéterminée.

Ce plan est proposé aux sociétés adhérentes du Groupe Worldline et offre aux employés de ces sociétés ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement toutes les sommes perçues à la souscription d'actions dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en particulier en relation avec les plans d'actionnariat salarié « Boost » de Worldline. Ce plan a fait l'objet d'un avenant le 1er septembre 2015.

17.4.2 Accord de participation

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire en France dans les entreprises de 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5% des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. A ce titre, un accord de participation a été conclu le 11 juin 2012 au sein du groupe Atos pour une durée indéterminée, faisant suite à un accord précédent du 30 juin 1998. Cet accord de participation est applicable à tous les salariés ayant une ancienneté effective de plus de trois mois au sein d'une ou plusieurs filiales françaises dont le capital est détenu, directement ou indirectement, à plus de 50% par la société Atos SE.

La Direction de l'UES Worldline réunira les organisations syndicales au cours du premier semestre 2017 en vue de négocier un accord de participation applicable exclusivement aux salariés des sociétés de l'UES Worldline conformément à l'avenant n° 1 à l'accord de participation du groupe Atos du 29 juin 2016 et à l'accord de méthode en vue de la négociation d'un accord de participation au sein du Groupe Worldline du 20 juin 2016.

17.4.3 Accord d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail. A ce titre, un accord d'intéressement a été signé le 27 juin 2011 pour une application au 1er janvier 2011 pour une durée de trois ans au sein de la Société et de ses filiales Mantis et Santéos. Cet accord a pris fin le 31 décembre 2013. Un nouvel accord a été signé le 27 juin 2014 entre les mêmes sociétés pour les exercices 2014, 2015 et 2016.

La Direction de l'UES Worldline réunira les organisations syndicales au cours du premier semestre 2017 en vue de négocier un nouvel accord d'intéressement applicable aux salariés des sociétés de l'UES Worldline.

18

Principaux actionnaires

18.1 **Actionnariat au 31 décembre 2016** 162

18.2 **Actionnariat aux 31 décembre 2015 et 2014** 163

18.3 **Actionnariat à la date du dépôt du présent Document de Référence** 163

18.4 **Franchissements de seuil** 163

18.5 **Droits de vote des actionnaires** 164

18.6 **Structure de contrôle** 164

18.7 **Actions de trésorerie et contrat de liquidité** 164

18.7.1 Actions propres 164

18.7.2 Contrat de liquidité 164

18.8 **Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle** 164

Au 31 décembre 2016, la Société est contrôlée par Atos SE et le capital social de la Société est fixé à 89 995 957,28 euros, subdivisé en 132 346 996 actions d'une valeur nominale de 0,68 euros, entièrement souscrites et libérées, et appartenant toutes à la même catégorie.

18.1 Actionnariat au 31 décembre 2016

L'évolution du flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir Atos SE détenant 70,12% du capital. Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir un actionnariat stratégique dans le capital du Groupe. Les participations détenues par les salariés et la Direction sont exclues du flottant.

Au 31 décembre 2016	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Atos SE	92 802 579	70,12%	82,44%
Conseil d'Administration	23 006	0,02%	0,01%
Employés	322 887	0,24%	0,14%
Flottant	39 198 524	29,62%	17,41%
Total	**132 346 996**	**100,00%**	**100,00%**

Les actions du Groupe détenues par les employés sont principalement gérées par les fonds communs de placement du Groupe. Au 31 décembre 2016, l'actionnariat des salariés actuels et anciens du Groupe Worldline dans Worldline SA (dans des fonds communs de placement et des plans d'épargne du Groupe) représentait au total 0,24% du capital.

18.2 Actionnariat aux 31 décembre 2015 et 2014

Au 31 décembre 2015	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Atos SE	92 802 579	70,34%	70,34%
Conseil d'administration	23 006	0,02%	0,02%
Employés	159 758	0,12%	0,12%
Flottant	38 941 245	29,52%	29,52%
Worldline SA : total des actions émises	**131 926 588**	**100,00%**	**100,00%**

Au 31 décembre 2014	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Atos SE	92 802 579	70,34%	70,34%
Conseil d'administration	9	0,00%	0,00%
Employés	159 758	0,12%	0,12%
Flottant	38 964 242	29,53%	29,53%
Worldline SA : total des actions émises	**131 926 588**	**100,00%**	**100,00%**

18.3 Actionnariat à la date du dépôt du présent Document de Référence

Le tableau suivant résume la répartition des actionnaires de la Société à la date du dépôt du présent Document de Référence.

A la connaissance de la Société, et selon les informations qu'elle a reçues, aucun actionnaire (à l'exception d'Atos SE) ne détient 5% ou plus du capital de la Société ou de ses droits de vote à la date du dépôt du présent Document de Référence.

A la date d'enregistrement du Document de référence 2016	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Atos SE	92 802 579	70,06%	82,38%
Conseil d'Administration	24 504	0,02%	0,02%
Employés	322 887	0,24%	0,14%
Flottant	39 316 986	29,68%	17,45%
Total	**132 466 956**	**100,00%**	**100,00%**

18.4 Franchissements de seuil

En 2016, la Société n'a été informée d'aucun franchissement des seuils mentionnés à l'Article L. 233-7 alinéa I du Code de commerce.

18.5 Droits de vote des actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à son titulaire à une voix, sous réserve de l'existence d'un droit de vote double.

18.6 Structure de contrôle

A la date du dépôt du présent Document de Référence, Atos SE possède le contrôle exclusif de la Société.

Cependant, des mesures ont été prises pour qu'Atos SE n'abuse pas de son statut d'actionnaire majoritaire de la Société. A cette fin, la Société a nommé trois administrateurs indépendants conformément aux critères établis par le Code AFEP-MEDEF, représentant un tiers des administrateurs de la Société, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

18.7 Actions de trésorerie et contrat de liquidité

18.7.1 Actions propres

Au 31 décembre 2016 la Société ne détenait aucune de ses propres actions.

18.7.2 Contrat de liquidité

En vertu d'un contrat en date du 28 juillet 2014, Worldline SA a confié à Rothschild & Cie Bank, pour une période d'un an, renouvelable par tacite reconduction, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. 2,5 millions d'euros ont été affectés à fin d'exécution de ce contrat.

Les opérations réalisées en 2016 en vertu du contrat de liquidité ont été les suivantes:

Flux bruts cumulés au 31 décembre 2016	Achats cumulés	Ventes cumulées
Nombre de titres	594 080	594 080
Prix d'achat/de vente moyen *(en euros)*	23,62	23,69
Montant total des achats/ventes *(en euros)*	14 031 976	14 076 634

18.8 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Néant.

19

Opérations avec les apparentés

19.1 **Accords conclus dans le cadre des opérations de réorganisation préalables** **165**

19.1.1 Accords de fourniture de prestations de services 165

19.1.2 Accords de coopération et de licences 167

19.2 **Autres relations avec les apparentés** **168**

19.2.1 Conventions conclues avec le groupe Atos 168

19.2.2 Autres conventions intragroupe significatives 169

19.3 **Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016** **170**

19.1 Accords conclus dans le cadre des opérations de réorganisation préalables

19.1.1 Accords de fourniture de prestations de services

Les sociétés opérationnelles du groupe Atos, dont la Société et ses filiales opérationnelles, bénéficient de certaines prestations de services fournies par Atos SE, Atos International SAS, Atos International BV, Atos International Germany GmbH et Atos UK International IT Services Ltd (les « Sociétés Atos Prestataires de Services »). Ces services leur sont refacturés par Atos International SAS, pour le compte de l'ensemble des Sociétés Atos Prestataires de Services, à des conditions qui sont fonction de leur chiffre d'affaires et de leur effectif, sur la base des coûts ainsi alloués majorés d'une marge, à l'identique des conditions pratiquées au sein du groupe Atos pour les prestations intragroupe de nature similaire.

Parallèlement à la réalisation des Opérations de Réorganisation Préalables (voir la Section 5.1.6« Les Opérations de Réorganisation Préalables » du Document de Référence 2015), il a été convenu que la Société et ses filiales continueront à bénéficier des services fournis par les Sociétés Atos Prestataires de Services aux mêmes conditions que par le passé. A cet effet, un contrat de prestations de services (le « Contrat de Services Groupe ») et un contrat de services spécifiques groupe (*specific group services agreement* ou le « Contrat de Services Spécifiques ») ont été conclus, avec effet au 1er juillet 2013 et au 1er janvier 2013, respectivement, entre Atos International SAS (celle-ci agissant en son propre nom et au nom et pour le compte des autres Sociétés Atos Prestataires de Services) et la Société. Cette dernière agit en son propre nom et pour son propre compte ainsi qu'au nom et pour le compte de ses filiales opérationnelles, et ce, conformément aux conventions intragroupe miroir conclues par la Société avec ses filiales (respectivement quant aux Contrat de Services Groupe et Contrat de Services Spécifiques, les « Contrats de Services Groupe Intra-Worldline » et les « Contrats de Services Spécifiques Intra-Worldline »).

Le Contrat de Services Groupe couvre principalement les prestations de services opérationnels et de services relatifs aux fonctions support. Le Contrat de Services Spécifiques couvre essentiellement des services spécifiques susceptibles d'être fournis, le cas échéant, dans le cadre de projets de réorganisation, y compris les services fournis dans le cadre de la mise en œuvre des Opérations de Réorganisation Préalables, et prévoit notamment les conditions de refacturation des services fournis dans ce contexte par des prestataires externes et la redistribution équitable des coûts des sociétés du Groupe Worldline. Pour une information détaillée sur l'étendue des services fournis, voir les Sections 19.1.1.1 « Contrat de Service Groupe » et 19.1.1.2 « Contrats de Services Spécifiques » du présent document.

De plus, des conventions de prestations de services (les « Accords Locaux de Prestations de Services ») ont été conclues directement entre une entité du groupe Atos (hors périmètre Groupe Worldline) et une entité du Groupe Worldline dans la plupart des pays où, avant la mise en œuvre des Opérations de Réorganisation Préalables, des activités Worldline et Atos étaient conduites par une seule et même entité, et où les Opérations de

Réorganisation Préalables ont eu pour effet de séparer les activités traditionnelles du groupe Atos des activités transactionnelles et de paiement conservées ou transférées au sein de l'entité locale du Groupe Worldline. Les pays concernés sont l'Argentine, l'Autriche, l'Espagne, Hong Kong et le Royaume-Uni. Ces Accords Locaux de Prestations de Services organisent ainsi les modalités selon lesquelles les filiales locales du groupe Atos fournissent aux filiales locales du Groupe Worldline certains services qui sont nécessaires à la conduite de leurs activités après la mise en œuvre des Opérations de Réorganisation Préalables. Pour une information détaillée sur l'étendue des services fournis au titre de ces Accords Locaux de Prestations de Services (veuillez consulter la Section 19.1.1.3 « Accords Locaux de Prestations de Services » du présent Document de Référence).

19.1.1.1 Contrat de Services Groupe

Les services opérationnels fournis au titre du Contrat de Services Groupe et des Contrats de Services Groupe Intra-Worldline comprennent les services suivants : services informatiques et de télécommunication, services liés aux achats, services de communication globale et de gestion des talents, services liés à la stratégie globale de développement commercial, services liés à la stratégie marketing globale et services de développement de produits, clients et partenariats.

Les services de fonctions support fournis au titre de ces contrats recouvrent des services en matière de direction, de vente, de fusions et acquisitions, en matière financière, juridique et de conformité, d'audit interne, de ressources humaines et d'innovation.

Les conditions dans lesquelles sont rendus ces services et les modalités de leur facturation sont fonction du type de services fournis.

Au cours de l'exercice 2016, un montant global de 20,9 millions d'euros a été payé par la Société à Atos International SAS au titre du Contrat de Services Groupe.

Le Contrat de Services Groupe et les Contrats de Services Groupe Intra-Worldline sont renouvelables automatiquement par périodes successives de 12 mois. Ils peuvent être résiliés à tout moment par la Société vis-à-vis de ses filiales locales opérationnelles et par Atos International SAS vis-à-vis de la Société, sous réserve d'observer un préavis de deux mois. Le Contrat de Services Groupe prévoit une résiliation de plein droit et sans préavis (sauf accord contraire entre les parties) dans le cas où Atos SE cesserait de détenir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital social de la Société. De la même manière, chacun des Contrats de Services Groupe Intra-Worldline prévoit une résiliation de plein droit et sans préavis (sauf accord contraire entre les parties) dans le cas où la Société cesserait de détenir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital social de la filiale du Groupe Worldline locale concernée.

19.1.1.2 Contrats de Services Spécifiques

Les services spécifiques fournis au titre du Contrat de Services Spécifiques et des Contrats de Services Spécifiques Intra-Worldline concernent l'ensemble des services relatifs à la mise en œuvre de projets de réorganisation, y compris les services fournis dans le cadre de la mise en œuvre des Opérations de Réorganisation Préalables, et les conditions de refacturation des services fournis dans ce contexte par des prestataires externes.

Au cours de l'exercice 2016, un montant global de 1,4 million d'euros a été payé par la Société à Atos International SAS au titre du Contrat de Services Spécifiques.

Le Contrat de Services Spécifiques et les Contrats de Services Spécifiques Intra-Worldline ont été conclus pour une période initiale de 12 mois à compter du 1er janvier 2013 et sont renouvelables automatiquement par périodes successives de 12 mois. Ils peuvent être résiliés à tout moment par la Société vis-à-vis de ses filiales locales et par Atos International SAS vis-à-vis de la Société, sous réserve d'observer un préavis de deux mois. Le Contrat de Services Spécifiques prévoit une résiliation de plein droit et sans préavis (sauf accord contraire entre les parties) dans le cas où Atos SE cesserait de détenir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital social de la Société. De la même manière, chacun des Contrats de Services Spécifiques Intra-Worldline prévoit une résiliation de plein droit et sans préavis (sauf accord contraire entre les parties) dans le cas où la Société cesserait de détenir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital social de la filiale locale du Groupe concernée.

19.1.1.3 Accords Locaux de Prestations de Services

L'étendue des services fournis aux termes des Accords Locaux de Prestations de Services est précisée dans les Accords de Fonctions Support (*Support Function Services Agreements*), les Accords Opérationnels (*Operational Level Agreements*) et/ou les Accords Pièces et Main d'œuvre (*Time and Material Services Agreements*) annexés aux Accords Locaux de Prestations de Services.

Les services fournis au titre des Accords de Fonctions Support comprennent notamment, selon les cas, la fourniture de services d'assistance en matière financière et juridique, de gestion, de vente, de marketing, d'informatique, de télécommunication et/ou de ressources humaines, à l'exception des prestations accomplies par Atos International SAS en vertu du Contrat de Services Groupe (voir la Section 19.1.1.1 « Contrat de Services Groupe » du présent Document de Référence).

Les services fournis au titre des Accords Opérationnels couvrent notamment, selon les cas, les services liés à la conduite des activités opérationnelles du Groupe, notamment les prestations ayant trait aux centres de données, aux centres d'appels, aux services d'aide technique et à l'administration de plateformes.

Les services fournis au titre des Accords Pièces et Main d'œuvre comprennent notamment des services en matière technique, d'ingénierie, de conseil et de développement de logiciels. Ces services sont fournis de manière ponctuelle à la demande de la société Worldline locale bénéficiaire auprès de la société Atos prestataire.

Les services fournis au titre des Accords de Fonctions Support et des Accords Opérationnels font l'objet de facturations mensuelles, étant précisé que ce montant est réexaminé au début de chaque semestre. La rémunération des services fournis au titre des Accords Pièces et Main d'œuvre est fonction du temps passé par les employés du prestataire augmenté, le cas échéant, du coût des matériaux utilisés pour fournir ces services.

Ces Accords Locaux de Prestations de Services ont été conclus pour une durée indéterminée et peuvent être résiliés par chacune des parties, sous réserve d'observer un préavis de six mois à 18 mois, selon le cas.

19.1.2 Accords de coopération et de licences

19.1.2.1 Accord de Licence de Marques Atos

La société Worldline Luxembourg SA, filiale de la Société, a conclu avec Atos SE un accord de licence de marques, (*corporate trademark fees agreement* ou l'« Accord de Licence de Marques Atos »), avec prise d'effet au 1er juillet 2013 pour une durée de douze mois, renouvelable pour des périodes successives de douze mois, et portant sur certaines marques du groupe « Atos » (les « Marques Atos »). Aux termes de l'Accord de Licence de Marques Atos, Atos SE concède à Worldline Luxembourg SA un droit non-exclusif d'utilisation des Marques Atos et lui permet de concéder des sous-licences sur les Marques Atos à toute société du Groupe Worldline en contrepartie d'une redevance égale à 0,7% du chiffre d'affaires annuel réalisé auprès de tiers par le Groupe Worldline.

Suite à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, les sociétés du Groupe ont cessé d'utiliser la dénomination « Atos » et leur dénomination a été ou sera modifiée pour supprimer la référence « Atos », et il a ainsi été mis fin à l'Accord de Licence de Marques Atos ainsi qu'aux sous-licences consenties sur les Marques Atos par Worldline Luxembourg SA aux sociétés du Groupe Worldline.

Les marques semi-figuratives intégrant les logos « Worldline, an Atos company », « Worldline, e-payment services » et « Worldline » ont été déposées par Worldline Luxembourg SA.

19.1.2.2 Accords spécifiques

Des accords spécifiques ont été mis en place dans certaines régions du monde telles que, à titre d'exemple, Hong Kong, lorsque la filiale locale de la Société partage avec la filiale locale d'Atos SE certains locaux, services, équipements et logiciels sur la base d'un usage partagé. Certaines ressources (telles que des logiciels d'applications) et équipements (tels que des serveurs centraux), qui sont la propriété de la filiale locale d'Atos SE, sont utilisés par la filiale locale du Groupe Worldline. Ces contrats portent notamment sur des accords de coopération en matière de traitement des données personnelles. Ces accords (*Data Processing Agreement*) sont conclus entre certaines filiales locales de la Société et certaines filiales d'Atos SE situées dans la même juridiction. Ainsi, à titre d'exemple, la filiale locale de la Société à Hong Kong a conclu avec la filiale locale d'Atos SE à Hong Kong un accord de coopération en matière de traitement des données personnelles qui énonce les droits et obligations des parties concernant la protection des données (y compris les données à caractère personnel) résultant de l'échange, de l'accès et du traitement des données de l'autre partie dans le cadre de la collaboration existant entre elles concernant l'exécution des contrats avec leurs clients et le règlement de leurs affaires internes.

19.1.2.3 Accords de licence de technologie dans le domaine de la biométrie

La société Atos IT Solutions and Services GmbH (« Atos ISS Autriche »), une filiale autrichienne d'Atos SE (hors périmètre Groupe Worldline) et la société Worldline Austria GmbH (« Worldline Austria »), une entité du Groupe, ont conclu un accord de licence de technologie avec prise d'effet rétroactive au 1er juillet 2013 pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an sauf dénonciation par l'une des parties avec un préavis de trois mois avant la date d'échéance de la période en cours. Aux termes de cet accord, les parties (i) s'autorisent mutuellement à exploiter et améliorer librement une technologie commune composée de code source, algorithmes, librairies, méthodologies et interfaces logicielles ayant trait à la biométrie et (ii) se concèdent réciproquement, ainsi qu'à leurs filiales respectives, une licence non-exclusive sur toute amélioration apportée à la technologie commune dans tous les territoires de la zone géographique de pays couverts par le groupe Atos dans la *Business Unit* Europe centrale et orientale. De la même manière, Atos ISS Autriche a concédé une licence d'usage non-exclusive à Worldline Austria portant sur l'ensemble des brevets d'Atos ISS Autriche dans le domaine de la biométrie.

19.2 Autres relations avec les apparentés

19.2.1 Conventions conclues avec le groupe Atos

19.2.1.1 Conventions fiscales

Avant la cotation de la Société sur le marché Euronext Paris, la Société et les filiales de cette dernière qui étaient membres du groupe d'intégration fiscale Atos SE ont conclu avec cette dernière une convention d'intégration fiscale réglant la contribution de la Société aux diverses impositions d'ensemble dont Atos SE était l'unique redevable en tant que société tête de groupe. L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris a fait sortir la Société et ses filiales de l'intégration fiscale Atos SE avec effet au 1er janvier 2014.

De ce fait, il a été mis fin à la convention d'intégration fiscale existante. Une convention de sortie d'intégration fiscale ayant pour objet de préciser les conséquences de la sortie de la Société et ses filiales du groupe fiscal Atos SE et d'aménager les relations réciproques qui en résulteront entre Atos SE et les sociétés sortantes a été conclue. Cette convention prévoie notamment (i) que Atos SE conservera la charge des réintégrations liées à la sortie de la Société et de ses filiales du groupe fiscal, et (ii) que les sociétés sortantes supporteront les conséquences d'éventuelles propositions de rectification de leurs résultats de leur période d'appartenance au Groupe dans les mêmes conditions que si elles n'avaient pas été intégrées. La convention de sortie d'intégration fiscale régit en outre les modalités de paiement des acomptes d'impôt sur les sociétés et de contributions additionnelles exigibles en 2014.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, un groupe d'intégration fiscale est constitué en France entre la Société et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95% du capital à compter du 1er janvier 2015. La création de ce groupe a donné lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale entre la Société et chacune des sociétés membres de ce groupe d'intégration pour régler la contribution des filiales à l'impôt d'ensemble dont la Société sera la seule redevable en tant que nouvelle société tête de Groupe.

19.2.1.2 Conventions d'assistance

Dans les pays où le Groupe disposait d'entités exclusivement dédiées à des activités Worldline préalablement aux Opérations de Réorganisation Préalables (France, Belgique et Allemagne), des conventions d'assistance locales ont été conclues entre le groupe Atos et le Groupe, en particulier concernant les locaux, équipements et services partagés.

Pour la région Asie Pacifique, une convention de prestations de services (l'« Accord Régional de Prestations de Services ») a été conclue entre la filiale d'Atos SE à Singapour et les filiales locales de la Société situées en Chine, à Hong Kong, en Malaisie, à Singapour et à Taïwan. Aux termes de l'Accord Régional de Prestations de Services, les services fournis comprennent notamment la fourniture de services en matière financière et juridique, de marketing, de communication et d'informatique. Les services fournis au titre de l'Accord Régional de Prestations de Services font l'objet d'une facturation mensuelle calculée sur la base des coûts supportés directement et indirectement par la filiale d'Atos SE à Singapour pour la fourniture de ces services, majorés d'une marge. L'Accord Régional de Prestations de Services a été conclu pour une durée de 12 mois et est renouvelable automatiquement par périodes successives de 12 mois. Il peut être résilié à tout moment par la filiale d'Atos SE à Singapour, sous réserve d'observer un préavis de deux mois.

Les filiales de la Société en Argentine et au Chili bénéficient également de l'assistance de la filiale d'Atos SE au Brésil, ce pays représentant le centre régional des activités du groupe Atos en Amérique latine. Les services fournis au titre des de ces accords comprennent notamment la fourniture de services en matière financière et juridique, de gestion, de vente, de marketing, d'informatique, de télécommunication et de ressources humaines, à l'exception des prestations accomplies par Atos International SAS en vertu du Contrat de Services Groupe (voir la Section 19.1.1.1 « Contrat de Services Groupe » du présent Document de Référence). Les services fournis au titre de ces accords font l'objet de facturations forfaitaires mensuelles, étant précisé que ce montant est réexaminé au début de chaque semestre. Les accords ont été conclus avec la filiale d'Atos SE au Brésil pour une durée indéterminée et peuvent être résiliés par chacune des parties, sous réserve d'observer un préavis de six mois.

Les entités du Groupe ont conclu des accords avec Atos SE et ses filiales dans le cadre de certains financements du Groupe Worldline, en particulier la gestion de la trésorerie et certains emprunts. Les emprunts existants entre le Groupe et le groupe Atos ont été remboursés à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Le groupe Atos a consenti aux entités du Groupe des prêts correspondant aux produits de la cession de créances clients du Groupe dans le cadre du programme de titrisation. Ces prêts ont été remboursés avant l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris et le Groupe ne fait plus partie du programme de titrisation du groupe Atos.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe a cessé d'être partie à la convention de gestion centralisée de trésorerie du groupe Atos. Après cette admission, le Groupe a mis en place au niveau de la Société une convention de gestion de trésorerie notionnelle multidevise couvrant la majeure partie des entités du Groupe. Le Groupe a néanmoins la possibilité de procéder à des dépôts court terme auprès du groupe Atos à des conditions de marché.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable à hauteur de 300 millions d'euros octroyée par Bull International, filiale du groupe Atos afin de couvrir ses besoins en liquidités, y compris en cas de fluctuations temporaires de ses besoins en fonds de roulement.

19.2.2 Autres conventions intragroupe significatives

La Société et certaines de ses filiales en Belgique et en Allemagne dédiées à des activités Worldline préalablement aux Opérations de Réorganisation Préalables (Worldline NV/SA et Worldline GmbH) (les « Filiales Participantes ») sont parties à une convention de partage des coûts de Recherche et Développement (la « Convention de R&D ») qui a pour but, d'une part, d'organiser les activités de Recherche et Développement relatives notamment aux solutions de paiements électroniques (les « Plateformes Centrales ») et, d'autre part, de partager entre ces parties les coûts afférents à ces activités ainsi que les droits de propriété intellectuelle en résultant. Les activités de Recherche et Développement sont coordonnées par la Société et menées indépendamment par chacune des Filiales Participantes aux termes d'accords bilatéraux avec la Société. Les décisions relatives aux orientations du développement des Plateformes Centrales, à leur maintenance et à leur protection, ainsi qu'au budget de recherche sont prises à l'unanimité des parties.

Aux termes de la Convention de R&D, la Société est titulaire des droits de propriété intellectuelle relatifs aux Plateformes Centrales développées par la Société et les Filiales Participantes et chaque Filiale Participante s'engage à céder à la Société l'ensemble de ses droits de propriété intellectuelle sur les développements des Plateformes Centrales qu'elle aurait réalisés conformément aux accords bilatéraux conclus avec la Société. La Société concède en retour à chaque Filiale Participante une licence en vue notamment d'exploiter, utiliser et distribuer les Plateformes Centrales et de concéder des sous-licences non-exclusives sur les Plateformes Centrales à ses clients. Ces licences sont concédées pour le monde entier à chaque Filiale Participante pour une durée de 50 ans à compter du 1er janvier 2008 et à titre gratuit pour toutes les versions ou améliorations des Plateformes Centrales pour autant que les parties restent contrôlées, directement ou indirectement, par une entité commune.

Les coûts opérationnels engendrés par les activités de Recherche et Développement des Plateformes Centrales sont répartis chaque année entre les parties au prorata d'une estimation du chiffre d'affaires qui devrait être généré par chaque partie dans le cadre de l'exploitation des Plateformes Centrales.

La Convention de R&D a été conclue pour une période initiale de trois ans et s'est substituée, à compter du 31 juillet 2012, à la convention de partage des coûts de Recherche et Développement antérieurement conclue entre la Société et les Filiales Participantes (la « Convention de R&D Antérieure ») qui portait sur les activités de Recherche et Développement relatives notamment aux solutions de paiements électroniques et de gestion de relation clients. Les accords bilatéraux conclus dans le cadre de la Convention de R&D Antérieure demeureront en vigueur sauf accord écrit entre les parties. La Convention de R&D est renouvelable tacitement par périodes successives de 12 mois. Elle peut être résiliée à tout moment par chacune des parties sous réserve du respect d'un préavis de trois mois avant la fin de chaque période successive, les autres parties pouvant décider de poursuivre la Convention de R&D avec la Société sans la partie concernée. La Convention de R&D prévoit également le droit pour chacune des parties de résilier la convention vis-à-vis d'une autre partie qui serait cédée à une société tierce qui ne serait pas contrôlée par, sous contrôle conjoint avec ou ne contrôlerait pas une entité du Groupe, le contrôle étant entendu comme la détention directe ou indirecte d'au moins 50% du capital social ou des droits de vote et/ou le droit de désigner les dirigeants.

En cas de résiliation de la Convention de R&D résultant du changement de contrôle d'une des parties, les sous-licences concédées par cette partie à ses clients sur les versions existantes des Plateformes Centrales pourraient être maintenues pendant une période de trois ans après la date de résiliation. La résiliation de la Convention de R&D pour toute autre cause serait sans effet sur les sous-licences concédées par chacune des parties à ses clients sur les versions existantes des Plateformes Centrales. Dans les deux cas, les mises à jour et nouvelles versions des Plateformes Centrales devraient faire l'objet d'un accord séparé entre la Société et la société n'étant plus partie à la Convention de R&D.

Par ailleurs, la Société et certaines de ses filiales ont signé à l'occasion de l'intégration d'equensWorldline au sien du Groupe, un certain nombre d'accord de prestations de services dédiées aux activités d'equensWorldline.

19.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem

20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe

20.1 **Comptes consolidés du Groupe** **172**
- 20.1.1 Etats financiers consolidés du Groupe 172
- 20.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe – exercice clos le 31 décembre 2016 215

20.2 **Comptes sociaux de Worldline SA** **217**
- 20.2.1 Etats financiers de la Société Mère 217
- 20.2.2 Annexes aux comptes de Worldline SA 218
- 20.2.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels – exercice clos le 31 décembre 2016 232

20.3 **Date des dernières informations financières** **233**

20.4 **Informations financières intermédiaires et autres** **233**

20.5 **Politique de distribution de dividendes** **234**

20.6 **Procédures judiciaires et d'arbitrage** **234**

20.7 **Changement significatif de la situation financière ou commerciale** **235**

20.1 Comptes consolidés du Groupe

20.1.1 Etats financiers consolidés du Groupe

20.1.1.1 Compte de résultat consolidé [GRI 201-1]

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015*
Chiffre d'affaires	**Note 4**	**1 309,2**	**1 227,0**
Charges de personnel	Note 5	-536,3	-501,1
Charges opérationnelles	Note 6	-576,3	-548,0
Marge opérationnelle		**196,6**	**177,9**
En % du Chiffre d'affaires		**15,0%**	**14,5%**
Autres produits et charges opérationnels	Note 7	13,3	-29,8
Résultat opérationnel		**210,0**	**148,1**
En % du Chiffre d'affaires		**16,0%**	**12,1%**
Charges financières		-13,6	-9,5
Produits financiers		7,7	3,6
Résultat financier	Note 8	-5,9	-5,9
Résultat avant impôt		**204,0**	**142,2**
Charge d'impôt	Note 9	-53,7	-38,8
Résultat net		**150,4**	**103,4**
Dont attribuable aux :			
• **Propriétaires de la Société Mère**		144,2	103,4
• Participations ne donnant pas le contrôle	Note 11	6,2	-

(en euros et en nombre d'actions)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015*
Nombre moyen pondéré d'actions		132 102 935	131 926 588
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**Note 12**	**1,09**	**0,78**
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		132 425 942	132 046 056
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**Note 12**	**1,09**	**0,78**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la Note « Base de préparation et principes comptables ».*

20.1.1.2 Etat du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net de la période		**150,4**	**103,4**
Autres éléments du résultat global			
• **A reclasser en compte de résultat (recyclable) :**		**-43,9**	**45,9**
Variation de la juste valeur des instruments financiers		0,1	-
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	Note 3	-43,7	44,9
Variation de la réserve de conversion		-0,5	1,2
Effet d'impôt sur les éléments recyclables directement reconnus en capitaux propres	Note 3	0,2	-0,2
• **Non reclassés en compte de résultat (non-recyclable) :**		**-17,8**	**9,6**
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite		-22,2	13,7
Effet d'impôt sur les éléments non recyclables directement reconnus en capitaux propres		4,4	-4,1
Total autres éléments du résultat global		**-61,7**	**55,5**
Total Résultat global		**88,7**	**158,9**
Dont attribuable aux :			
• **Propriétaires de la Société Mère**		**81,3**	**158,9**
• Participations ne donnant pas le contrôle		7,4	-

20.1.1.3 Etats consolidés de la situation financière

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Goodwill	Note 13	766,4	380,1
Immobilisations incorporelles	Note 14	312,2	123,7
Immobilisations corporelles	Note 15	103,8	66,2
Actifs financiers non courants	Note 16	27,8	56,4
Impôts différés actifs	Note 10	45,3	45,0
Total des actifs non courants		**1 255,4**	**671,4**
Clients et comptes rattachés	Note 17	294,9	242,6
Impôts courants		6,7	4,4
Autres actifs courants	Note 18	129,0	77,0
Instruments financiers courants		0,3	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 19	425,2	353,3
Total des actifs courants		**856,1**	**677,3**
Total de l'actif		**2 111,5**	**1 348,7**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Capital social		90,0	89,7
Primes		248,7	241,5
Réserves consolidées		675,0	380,3
Ecarts de conversion		-26,7	-26,2
Résultat de l'exercice		144,2	103,4
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société Mère		1 131,1	788,7
Participations ne donnant pas le contrôle	Note 11	160,9	-
Total capitaux propres		**1 292,0**	**788,7**
Provisions retraites et assimilées	Note 21	131,6	79,5
Provisions non courantes	Note 22	8,0	4,7
Passifs financiers	Note 23	2,2	1,5
Impôts différés passifs	Note 10	47,2	7,2
Autres passifs non courants		0,4	0,4
Total des passifs non courants		**189,5**	**93,3**
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	274,9	189,0
Impôts courants		37,5	31,8
Provisions courantes	Note 22	22,4	5,4
Instruments financiers courants		0,1	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 23	24,1	28,5
Autres passifs courants	Note 25	271,1	212,0
Total des passifs courants		**630,1**	**466,7**
Total du passif		**2 111,5**	**1 348,7**

20.1.1.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat avant Impôt		**204,0**	**142,2**
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 6	54,6	50,8
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		0,2	5,8
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		2,0	1,8
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		-0,8	7,4
Amortissement de la Relation Clients		6,1	3,5
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		-44,1	0,6
Charges nettes liées aux options de souscription d'actions et assimilées		6,8	3,0
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		-0,2	-
Coût de l'endettement financier net	Note 8	0,6	1,4
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts		**229,3**	**216,5**
Impôts payés		-39,1	-29,9
Variation du besoin en fonds de roulement		37,3	11,9
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**227,4**	**198,6**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-85,3	-67,0
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,2	0,1
Investissements d'exploitation nets		**-85,1**	**-66,9**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-142,8	-2,0
Trésorerie des sociétés acquises/cédées durant l'exercice		37,4	-
Encaissements liés aux cessions financières		35,9	0,1
Investissements financiers nets		**-69,5**	**-1,9**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-154,6**	**-68,8**
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		4,4	-
Augmentation de capital souscrite par des actionnaires sans contrôle		3,1	-
Achats d'actions		-	-2,4
Souscription de nouveaux emprunts	Note 23	0,8	-
Nouveaux contrats de location-financement	Note 23	-	0,1
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 23	-0,6	-0,9
Coût de l'endettement financier net payé		-0,6	-1,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement		-	-0,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**7,2**	**-4,6**
Variation de trésorerie		**80,0**	**125,3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		**325,2**	**205,6**
Variation de trésorerie	Note 23	80,0	125,3
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		3,0	-5,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	**Note 19**	**408,2**	**325,2**

20.1.1.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes	Réserves consolidées		Ecarts de conversion	Résultat de l'exercice	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la Société Mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
				Réserves consolidées	Variations de périmètre					
Au 1er janvier 2015	**131 926**	**89,7**	**241,5**	**425,7**	**-200,8**	**-27,4**	**100,4**	**629,1**		**629,1**
• Augmentation de capital										
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent				100,4			-100,4			
• Options de souscription d'actions et assimilées				3,0				3,0		3,0
• Autres				-2,3				-2,3		-2,3
Transactions avec les actionnaires				**101,1**			**-100,4**	**0,7**		**0,7**
• Résultat net de la période							103,4	103,4		103,4
• Autres éléments du résultat global				54,3		1,2		55,5		55,5
Total du résultat global de la période				**54,3**		**1,2**	**103,4**	**158,9**		**158,9**
Au 31 décembre 2015	**131 926**	**89,7**	**241,5**	**581,1**	**-200,8**	**-26,2**	**103,4**	**788,7**	**-**	**788,7**
• Augmentation de capital	421	0,3	7,2					7,5		7,5
• Affectation du résultat net de l'exercice précédent				103,4			-103,4			
• Options de souscription d'actions et assimilées				6,8				6,8		6,8
• Variations de périmètre					246,8			246,8	153,5	400,3
Transactions avec les actionnaires	**421**	**0,3**	**7,2**	**110,2**	**246,8**		**-103,4**	**261,1**	**153,5**	**414,6**
• Résultat net de la période							144,2	144,2	6,2	150,4
• Autres éléments du résultat global				-62,3		-0,5		-62,9	1,2	-61,7
Total du résultat global de la période				**-62,3**		**-0,5**	**144,2**	**81,3**	**7,4**	**88,7**
Au 31 décembre 2016	**132 347**	**90,0**	**248,7**	**629,0**	**46,0**	**-26,7**	**144,2**	**1 131,1**	**160,9**	**1 292,0**

20.1.1.6 Annexes aux comptes consolidés

20.1.1.6.1 Préambule

Worldline SA, Société Mère du Groupe Worldline, est une société anonyme de droit français, dont le siège est situé au 80, quai Voltaire, 95879 Bezons, France. La Société est immatriculée auprès du registre du commerce et des sociétés à Pontoise sous le numéro 378 901 946 RCS Pontoise. Les actions Worldline SA sont cotées sur le marché Euronext Paris, sous le code ISIN FR0011981968 et ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Worldline SA est la seule société cotée du Groupe. La Société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Worldline est un leader européen et un acteur mondial de référence dans le secteur des paiements et des services transactionnels. Les activités de Worldline sont organisées autour de trois axes : Services Commerçants & Terminaux, Services financiers et Mobilité & Services Web Transactionnels.

Worldline SA est détenue majoritairement par Atos SE, sa mère ultime, dont les actions sont cotées sur le marché Euronext Paris, sous le code ISIN FR0000051732.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 20 février 2017. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 24 mai 2017.

20.1.1.6.2 Base de préparation et principes comptables

Base de préparation des comptes consolidés

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2016. Les normes internationales comprennent les *International Financial Reporting Standards* (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), les *International Accounting Standards* (IAS), les interprétations du *Standing Interpretations Committee* (SIC) et de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Au 31 décembre 2016, les normes comptables et interprétations approuvées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiée par l'*International Accounting Standards Board* (IASB). Par conséquent, les états financiers du Groupe sont préparés selon les normes IFRS et interprétations telles que publiées par l'IASB.

Les interprétations et les amendements aux normes en vigueur qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2016 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés :

- Amendements de IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Ventes ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- Amendements de IFRS 11 - Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes ;
- Amendements de IAS 1 – Initiative concernant les informations à fournir ;
- Amendements de IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables ;
- Amendements de IAS 27 - La mise en équivalence dans les états financiers individuels ;
- Améliorations annuelles des IFRS (2012-2014) – diverses normes.

De nouvelles normes et amendements de normes publiés entreront en vigueur pour les exercices ouverts après le 1er janvier 2016. Bien que leur adoption anticipée soit permise, les nouvelles normes et les amendements de normes suivants n'ont pas été appliqués pour la préparation de ces états financiers consolidés.

Nouvelles normes ou amendements	Résumé des dispositions	Impact potentiel sur les états financiers consolidés
IFRS 9 - Instruments financiers	Publiée en juillet 2014, IFRS 9 remplace IAS 39 - Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. La norme IFRS 9 introduit de nouvelles dispositions pour le classement et l'évaluation des instruments financiers, y compris un nouveau modèle de calcul des pertes de valeur sur actifs financiers, et de nouvelles dispositions relatives à la comptabilité générale de couverture. Elle reprend également les dispositions relatives à la comptabilisation et à la décomptabilisation des instruments financiers d'IAS 39. IFRS 9 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. Une application anticipée est autorisée.	Le Groupe Worldline prévoit un impact limité lié à l'application d'IFRS 9 sur ses états financiers consolidés compte tenu de la nature de ses activités.
IFRS 15 - Revenus des contrats avec les clients	IFRS 15 constitue le cadre de référence permettant de déterminer si des revenus doivent être comptabilisés, pour quel montant et à quelle date. Cette nouvelle norme remplace les dispositions existantes sur la comptabilisation du revenu, notamment IAS 18 - Produits des activités ordinaires, IAS 11 - Contrats de construction et IFRIC 13 - Programmes de fidélisation de la clientèle. IFRS 15 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. Une application anticipée est autorisée.	Le Groupe Worldline étudie actuellement les éventuels impacts de l'application de la norme IFRS 15 sur ses états financiers consolidés.
IFRS 16 - Locations	IFRS 16 introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires. Le locataire reconnaît un « droit d'usage » à l'actif représentant son droit à utiliser l'actif sous-jacent et une dette représentative de son obligation de paiements des loyers. Cette nouvelle norme remplace les normes IAS 17 - Contrats de Location, SIC 15 - Avantages dans les contrats de location simple, et SIC 27 - Evaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location. IFRS 16 sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019.	Le Groupe a lancé un chantier d'évaluation des potentiels impacts d'IFRS 16 sur ses comptes consolidés.

Il n'est pas attendu d'impact significatif de ces autres normes et amendements de normes publiés et d'application non obligatoire à l'exercice ouvert le 1er janvier 2016 et potentiellement applicables aux comptes consolidés du Groupe :

- Amendements à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 - Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- Amendement à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir ;
- Amendement à IAS 12 – Reconnaissance d'impôts différés actifs sur pertes recouvrables.

Les états financiers consolidés sont présentés dans la devise fonctionnelle du Groupe, en euros. Tous les montants sont présentés en millions d'euros avec une décimale.

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont essentiellement liés aux éléments suivants :

Les tests de dépréciation du *goodwill*

Le *goodwill* fait l'objet de tests de dépréciation au minimum annuellement, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondent à la valeur la plus élevée entre leur valeur d'utilité ou de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 13 « *Goodwill* » des états financiers.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme

Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaison prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaison comptabilisées.

La capitalisation des frais de développement

Le Groupe reconnaît à l'actif les frais de développement qui correspondent à des solutions techniques développées spécifiquement pour des clients ou disponibles pour les clients du Groupe. Le critère de reconnaissance de ces actifs requiert un certain jugement et une vision globale des coûts pouvant être capitalisés. Ces frais de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie moyenne estimée de l'actif (cf. Note sur les principes comptables « Immobilisations incorporelles autres que le *goodwill* » et la Note 14 « Immobilisations incorporelles »).

Méthode de consolidation

Filiales

Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle. Le contrôle se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans pour autant les contrôler exclusivement ou conjointement. En général, le Groupe détient entre 20% et 50% de droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les actifs et les passifs des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément du résultat global sous l'intitulé « Ecarts de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le *goodwill* et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyper inflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle au taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Services

Les activités de services constituent la majeure partie du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires découlant des activités transactionnelles, notamment dans le domaine des paiements, est reconnu au cours de la période durant laquelle le traitement a été achevé.

Le produit des abonnements est comptabilisé linéairement sur la durée du contrat.

Le chiffre d'affaires pour les projets de développement et/ou de migration plateformes avec des clients sont reconnus au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Les revenus relatifs aux autres services effectués pour le compte de clients sont reconnus au moment de l'achèvement de la prestation de service.

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Le Groupe effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffres d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Vente de terminaux

Les revenus de la vente de terminaux de paiement installés par le personnel technique de l'entreprise sont reconnus au moment de l'installation. Dans le cas où les terminaux de paiement sont uniquement livrés à un grossiste, les revenus de leur vente ne sont reconnus qu'au moment de la livraison des biens, conformément à l'incoterm convenu.

Les revenus de la location de terminaux aux commerçants sont reconnus linéairement sur la durée du contrat. Une reconnaissance identique des revenus découlant des contrats d'entretien et de maintenance a été appliquée, c'est-à-dire un étalement sur la durée du contrat.

Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service et la valeur ajoutée apportée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

Le chiffre d'affaires de la division Services Commerçants & Terminaux est présenté net des commissions d'interchanges bancaires perçues pour le compte des émetteurs de cartes.

Marge opérationnelle et Excédent Brut Opérationnel (EBO)

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) n° 2013-03 relative à la présentation des états financiers émise le 7 novembre 2013.

L'Excédent Brut Opérationnel se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et exclut donc les dotations aux amortissements et dotations nettes aux provisions.

Autres produits et charges opérationnels

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- Les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées en marge opérationnelle ;
- Les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels et peu fréquents sont classées en « Autres charges opérationnelles » ;
- Si un plan de réorganisation est comptabilisé en « Autres charges opérationnelles », les dépenses de rationalisation et coûts associés sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées en « Autres charges opérationnelles ».

Les « Autres produits et charges opérationnels » incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, l'amortissement des relations clients et brevets, l'amortissement des plans de rémunération fondés sur des actions et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel et peu fréquent.

Impôts courants et différés

La charge d'impôts correspond aux impôts exigibles à payer et aux impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel qui sera en vigueur à la date de clôture de l'exercice où les différences temporaires se résorberont.

En cas de variation des taux d'impôts, les impôts différés sont ajustés en contrepartie du compte de résultat sauf si les variations concernent des éléments comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » ou directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au *goodwill* sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du *goodwill*.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs éventuels, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si des instruments dilutifs éventuels avaient été convertis.

Regroupements d'entreprises et *goodwill*

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Lors de la première consolidation, l'ensemble des actifs, passifs et passifs éventuels de la société acquise est estimé à sa juste valeur.

Goodwill

Le *goodwill* représente l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise sur le montant net des actifs et passifs identifiables repris à date d'acquisition. Si le montant net des actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition, après réévaluation, est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise, la différence est reconnue immédiatement en produit au compte de résultat.

Le *goodwill* est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le *goodwill* est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et représentent au sein du Groupe le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour des besoins de gestion interne.

Une UGT se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Les UGT correspondent aux lignes de services définies par IFRS 8.

La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur doit être comptabilisée en résultat opérationnel.

Le *goodwill* fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- Un écart significatif de la performance économique de l'actif en comparaison avec le budget ;
- Une dégradation significative de l'environnement économique de l'actif ;
- La perte d'un client majeur ;
- La croissance significative des taux d'intérêt.

Immobilisations incorporelles autres que le *goodwill*

Les immobilisations incorporelles autres que le *goodwill* sont principalement constituées de logiciels et de licences d'utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations clients acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ainsi que des coûts internes de développement de solutions informatiques.

Aucune immobilisation incorporelle résultant de travaux de recherche (ou d'une phase de recherche sur un projet interne) n'est reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou dans le cadre de phase de recherche de projet interne) sont reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- La capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre ;
- L'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- La capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- La probabilité que des avantages économiques futurs résultent de l'utilisation cette immobilisation incorporelle doit être démontrée ;
- La disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle ; et
- La capacité de mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les frais de développement immobilisés correspondent à des actifs développés pour l'utilisation propre du Groupe, à des projets d'application spécifique pour des clients ou à des solutions technologiques innovantes mises à la disposition d'un groupe de clients. Ces projets font l'objet d'une analyse au cas par cas pour s'assurer qu'ils répondent bien aux critères de capitalisation. Ne sont capitalisés que les coûts de développement directement attribuables nécessaires pour créer, produire et préparer l'immobilisation afin qu'elle puisse être exploitée de la manière prévue par la Direction.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Elles sont amorties selon la méthode linéaire sur une durée comprise entre trois et douze ans pouvant se décomposer en deux catégories :

- Pour les développements relatifs à des activités à cycle court ou liés à des contrats à courte durée, la période d'amortissement se situe entre trois et sept ans ;
- Pour les développements basés sur des technologies à lente obsolescence et utilisés sur des activités à cycle long et des contrats de longue durée, la durée d'amortissement est de cinq à douze ans avec un scénario standard de sept ans. C'est le cas notamment des plateformes de paiement mutualisées.

Les relations clients comptabilisées lors d'un regroupement d'entreprises selon la norme IFRS 3 sont évaluées selon la méthode dite de l'*excess earnings*, qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue, en marge opérationnelle. Les relations clients et les brevets acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité attendue qui n'excède généralement pas dix ans. L'amortissement correspondant est comptabilisé en autres charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

• Constructions	20 ans
• Agencements et installations	5 à 10 ans
• Matériel informatique	3 à 5 ans
• Matériel de transport	4 ans
• Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Contrats de location

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Le passif correspondant à payer au bailleur est inscrit à l'état consolidé de la situation financière comme dette découlant d'un contrat de location-financement. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre les charges financières et l'amortissement de la dette découlant du contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont comptabilisées directement en résultat à moins qu'elles ne soient directement attribuables à un actif qualifié ; dans ce cas, elles sont capitalisées selon la méthode générale utilisée par le Groupe pour la comptabilisation des coûts d'emprunt.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charge de façon linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

Les contrats de location de terminaux de paiement sont des contrats de location simple dont le chiffre d'affaires est reconnu conformément aux principes exposés dans cette note (cf. § « Reconnaissance du chiffre d'affaires »).

Pertes de valeur des actifs autres que le *goodwill*

A la fin de chaque période de présentation de l'information financière, le Groupe revoit les valeurs comptables de ses immobilisations corporelles et incorporelles afin de déterminer s'il existe une quelconque indication que ces actifs aient subi une perte de valeur.

S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, le Groupe évalue la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle l'actif appartient. Si un mode d'affectation raisonnable et cohérent peut être déterminé, les actifs de support sont aussi affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie prises individuellement ; sinon, ils sont affectés au plus petit groupe d'Unités Génératrices de Trésorerie pour lequel un mode d'affectation raisonnable et cohérent peut être déterminé.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. Dans le cadre de l'évaluation de la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés à leur valeur actualisée par application d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète l'appréciation actuelle du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif pour lesquels les estimations des flux de trésorerie futurs n'ont pas été ajustées.

Si la valeur recouvrable estimée d'un actif (ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie) est inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif (ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie) est ramenée à sa valeur recouvrable.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont comptabilisés à la date de transaction.

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la décomptabilisation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont composés les participations non consolidées. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition.

En général, les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants à l'exception des montants en transit dans le cadre des activités de paiement qui figurent en trésorerie et équivalents de trésorerie pour la valeur nette entre les sommes collectées et celles à reverser aux bénéficiaires. Les prêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti.

Actifs et passifs courants

Règles de présentation des actifs et des passifs courants

Les actifs et les passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les passifs courants à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Stocks

Les stocks comptabilisés dans le poste « Autres actifs courants », essentiellement stocks de terminaux, sont évalués au plus faible de leurs coûts et de leurs valeurs nettes de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente. Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et comprend les coûts d'acquisition des stocks et les frais accessoires.

Créances clients

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et des valeurs mobilières de placement. Ces valeurs mobilières de placement doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général trois mois ou moins à compter de leur date d'acquisition.

Certains instruments tels que les dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

Pour les entités ayant souscrit à l'accord de convention de trésorerie du Groupe, les positions bilancielles de disponibilités et de découverts bancaires relative à cet accord sont globalisées et seule la position nette créditrice ou débitrice est présentée dans le bilan consolidé du Groupe.

Passifs financiers

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

Régimes de retraite et autres avantages à long terme

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des unités de crédit projetées. Cette méthode repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 21 « Régimes de retraites et autres avantages à long terme », qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes du Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture. Leur juste valeur est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants réestimés, d'autre part le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel, constituent les écarts actuariels. Ces écarts peuvent provenir de changements d'hypothèses actuarielles ou d'écarts d'expérience créés par la non-réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent. Tous les écarts actuariels générés sur la période sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Le coût des régimes de retraite et des autres avantages à long terme est reconnu en « Marge opérationnelle », à l'exception de la charge d'intérêt sur les engagements nets qui est comptabilisée en « Autres produits et charges financiers ».

Paiements fondés sur des actions

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions, dénoués en instruments de capitaux propres, sont régulièrement attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options et en tenant compte d'hypothèses de rotation du personnel et d'atteinte de condition de performance. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Autres charges et produits opérationnels » depuis 2016, pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Les plans d'actionnariat salariés permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'incessibilité. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- Le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date d'attribution ;
- La décote octroyée aux salariés ;
- Le nombre d'actions gratuites attribuées en fonction des souscriptions individuelles ;
- L'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de restriction dans la mesure où cela affecterait le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ; et
- La date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses conditions générales (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

Nouvelles définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle

Le Groupe a décidé de changer les définitions du flux de trésorerie disponible et de la marge opérationnelle avec pour objectif d'exclure les effets des plans de rémunération en actions sur la performance, en conformité avec les pratiques de secteur.

Ainsi le flux de trésorerie disponible du Groupe exclut les paiements reçus des salariés au titre des plans de souscription d'actions et la marge opérationnelle exclut l'amortissement des plans de rémunération fondés sur des actions, qui est présenté en autres produits et charges opérationnels.

Ce changement de présentation a été appliqué rétroactivement à la période présentée, et a pour conséquence une augmentation de la marge opérationnelle, au 31 décembre 2015 de 3,0 millions d'euros.

Cf. Note 7 « Autres produits et charges opérationnelles ».

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- Le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- Il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- Le montant peut être estimé de manière fiable.

20.1.1.6.3 Notes aux comptes consolidés

Note 1	Variation de périmètre	184
Note 2	Information financière pro forma	186
Note 3	Autres événements significatifs de l'année	189
Note 4	Information sectorielle par Ligne de Services	189
Note 5	Charges de personnel	192
Note 6	Charges opérationnelles autres que charges de personnel	192
Note 7	Autres produits et charges opérationnels	193
Note 8	Résultat financier	195
Note 9	Charges d'impôts	195
Note 10	Impôts différés	196
Note 11	Participations ne donnant pas le contrôle	197
Note 12	Résultat net par action	197
Note 13	Goodwill	197
Note 14	Immobilisations incorporelles	198
Note 15	Immobilisations corporelles	199
Note 16	Actifs financiers non courants	200
Note 17	Clients et comptes rattachés	201
Note 18	Autres actifs courants	201
Note 19	Trésorerie et équivalents de trésorerie	201
Note 20	Capitaux propres	202
Note 21	Régimes de retraites et autres avantages à long terme	202
Note 22	Provisions	205
Note 23	Passifs financiers	206
Note 24	Fournisseurs et comptes rattachés	207
Note 25	Autres passifs courants	208
Note 26	Engagements hors bilan	208
Note 27	Parties liées	209
Note 28	Risques de marché	210
Note 29	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016	212
Note 30	Honoraires des Commissaires aux comptes	214
Note 31	Evénements postérieurs à la clôture	215

Note 1 Variation de périmètre

Suite à l'obtention des accords réglementaires au Pays-Bas, en Belgique et en République Tchèque, les transactions avec Equens, Paysquare et KB Smartpay ont été finalisées le 30 septembre 2016.

A travers ces transactions, le Groupe élargi Worldline bénéficie d'avantages uniques sur le plan européen et a augmenté son revenu sur la base d'une année pleine, de 25%, dont 40% en Services Commerçants et 65% en Services Financiers.

Avec ces acquisitions, les perspectives commerciales de Worldline s'étendent avec une gamme de produits significativement renforcée, une plus grande empreinte géographique et l'expertise additionnelle d'environ 1 300 experts en paiement électronique.

Comme annoncé à la signature de la transaction, les contrats commerciaux avec les anciens actionnaires d'Equens ont été renouvelés jusqu'en 2021.

Equens-Paysquare

Le 30 septembre 2016, Worldline a pris une participation de 63,6% dans equensWorldline et 100% dans Paysquare.

Ce regroupement d'entreprises comprend deux volets :

1/ equensWorldline

L'apport par Worldline de son activité « Services financiers » à Equens a donné naissance à un nouvel ensemble dénommé « equensWorldline » détenu à 63,6% par Worldline et 36,4% par les anciens actionnaires d'Equens.

Cette opération s'analyse, conformément à la norme IFRS 3, comme un regroupement d'entreprise avec une prise de contrôle d'equensWorldline par le Groupe Worldline et une cession par le Groupe Worldline aux anciens actionnaires d'Equens d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'activité « Services financiers ». En conséquence, equensWorldline est consolidée globalement par le Groupe Worldline depuis le 1er octobre 2016 et intégrée au sein de la Ligne de Services « Services financiers ».

S'agissant d'une transaction d'échange sans contrepartie versée en trésorerie, la contrepartie transférée par le Groupe Worldline aux anciens actionnaires d'Equens correspond à 36,4% de la juste valeur de l'activité « Services financiers », évaluée au total à 700 millions d'euros et la contrepartie reçue par le Groupe Worldline correspond à 63,6% de la juste valeur d'Equens, évaluée au total à 400,3 millions d'euros. Ces justes valeurs à la date de la transaction ont été déterminées par un évaluateur indépendant.

Si les actifs et passifs identifiables acquis d'Equens sont évalués à leur juste valeur dans les comptes consolidés du Groupe Worldline à la date du regroupement, les actifs et passifs de l'activité « Services financiers » demeurent à leur valeur nette comptable consolidée avant le regroupement, de même que la quote-part cédée aux anciens actionnaires d'Equens pour un montant de 7,8 millions d'euros.

Les impacts de cette opération sur les capitaux propres consolidés se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Activité « Services financiers » transférée aux participations ne donnant pas le contrôle	Contrepartie transférée pour l'acquisition d'Equens	Total
Part attribuable aux propriétaires de la Société Mère	-7,8	254,6	246,8
Participations ne donnant pas le contrôle	7,8	145,7	153,5
Total capitaux propres consolidés	**-**	**400,3**	**400,3**

2/ Paysquare

Le 30 septembre 2016, Worldline a acquis d'Equens, sa filiale Paysquare (spécialisée dans l'activité Acquisition Commerçants) pour un prix de 113,2 millions d'euros. Paysquare est consolidée globalement au sein du Groupe Worldline depuis le 1er octobre 2016 et est intégrée au sein de la Ligne de Services « Services Commerçants & Terminaux ».

La juste valeur des actifs nets acquis d'Equens et Paysquare se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Actifs et passifs repris identifiés : évaluation initiale
Actifs immobilisés	202,3
Dette nette	36,6
Provisions	-54,4
Autres actifs nets	-36,6
Juste valeur des actifs nets identifiés	**147,8**

***Goodwill* préliminaire**

Le Groupe a choisi de reconnaître les composants de participation ne donnant pas le contrôle d'Equens à la juste valeur (méthode du *goodwill* complet).

(en millions d'euros)	*Goodwill* intermédiaire
Contrepartie transférée pour Equens	254,6
Contrepartie transférée pour Paysquare	113,2
Total contrepartie	**367,8**
Juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle	**145,7**
Capitaux propres acquis (Equens et Paysquare)	84,1
Valeur de la relation clients acquise nette d'impôts différés	63,7
Juste valeur des actifs nets identifiés	**147,8**
Total	**365,6**

La valeur des actifs identifiables et passifs repris à leur juste valeur a généré la comptabilisation d'une relation clients pour un montant de 88,8 millions d'euros déterminée par un expert indépendant. La valeur de la relation clients est amortie linéairement sur une durée de 6,5 à 9,5 années. Une charge d'amortissement de 2,5 millions d'euros a été comptabilisée au titre des trois derniers mois de 2016.

Si, dans l'année suivant la date d'acquisition, de nouveaux éléments sont obtenus à propos des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui amèneraient à ajuster les montants ci-dessus, la comptabilisation de l'acquisition serait ajustée en conséquence.

Le *goodwill* résiduel est attribuable à la main-d'œuvre hautement qualifiée et à un « savoir-faire » d'Equens et de Paysquare. Il reflète également les synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations Equens et Paysquare au sein du Groupe.

Le *goodwill* généré par cette acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Coûts liés à l'acquisition

Le Groupe a supporté 12,4 millions d'euros de coûts juridiques et des honoraires de conseillers externes impliqués dans cette acquisition. Ces coûts ont été reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » dans le compte de résultat consolidé du Groupe, dont 7,2 millions d'euros en 2015 et 5,2 millions d'euros en 2016.

Chiffre d'affaires et résultat net comme si l'acquisition avait eu lieu au 1er janvier 2016

Si l'acquisition d'Equens et de Paysquare avait eu lieu le 1er janvier 2016, le chiffre d'affaires combiné d'Equens et de Paysquare sur douze mois se serait élevé à 319,8 millions d'euros et le résultat net sur la même période à 14,7 millions d'euros (incluant le produit de cession par Paysquare d'une action VISA lors du premier semestre 2016 pour 42,9 millions d'euros).

Autres acquisitions

KB Smartpay/Cataps

Le 30 septembre 2016, Worldline a signé l'accord avec Komercni banka (KB), filiale du groupe Société Générale, considérée comme une des principales banques en République Tchèque, afin de développer les produits et services proposés aux commerçants tchèques et a finalisé l'acquisition de Cataps s.r.o. Cette entité est intégrée globalement depuis le 1er octobre 2016 dans les états financiers de Worldline. L'acquisition a généré la comptabilisation d'une relation clients pour un montant de 8,8 millions d'euros amortie sur 15,3 années et d'un *goodwill* provisoire de 21,8 millions d'euros. Le Groupe a reconnu une dette financière de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 correspondant à la juste valeur du droit de vente détenu par les participations ne donnant pas le contrôle, pour les 20% des actions résiduelles, exerçable à tout moment à compter de la date de la transaction.

Note 2 Information financière pro forma

Cadre réglementaire

L'information financière consolidée *pro forma*, qui inclut des éléments sélectionnés du compte de résultat *pro forma* et une information financière sectorielle consolidée *pro forma*, reflète les acquisitions d'Equens, de Paysquare et de KB Smartpay (*cf.* Note 1 aux états financiers consolidés), ci-après dénommées collectivement les « Sociétés Acquises » ou les « Acquisitions », comme si elles avaient eu lieu le 1er janvier 2016.

Cette information financière consolidée *pro forma* a été préparée en conformité avec l'Annexe II « Information financière *pro forma* » du règlement européen n° EC 809/2004 de la Commission Européenne, les recommandations émises par l'ESMA (auparavant appelé CESR) de février 2005 concernant l'application du règlement européen n° EC 809/2004, et avec la recommandation n° 2013-08 émises par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

L'information financière consolidée *pro forma* est présentée uniquement à titre d'illustration et n'a pas pour objectif d'indiquer le résultat des opérations du Groupe ou sa condition financière, qui auraient été atteints si les Acquisitions avaient eu lieu le 1er janvier 2016. L'information financière consolidée *pro forma* ne donne pas non plus d'indication quant au résultat des opérations du Groupe ou sa condition financière, actuelle ou future.

Base de préparation

L'information financière consolidée *pro forma* a été préparée sur la base :

- Des états financiers consolidés audités du Groupe pour l'exercice 2016, préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne ;
- Des états financiers intermédiaires consolidés non-audités d'Equens pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016, préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne (a) ;
- Des états financiers intermédiaires consolidés non-audités de Paysquare pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016, préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne (b) ; et
- Des états financiers intermédiaires non-audités de Cataps pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016, préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne (c).

Tous les reclassements ont été effectués afin d'aligner l'information historique disponible avec la façon dont Worldline présente ses états financiers consolidés.

Tous les ajustements *pro forma* sont directement attribuables aux Acquisitions. Ces ajustements ont été préparés et calculés sur la base de l'information disponible et d'hypothèses que la Direction du Groupe considère raisonnables. L'information financière consolidée *pro forma* n'inclut pas les économies d'échelles qui pourraient résulter de synergies et de réductions de coûts.

	a				b	c	d	a + b + c + d
(en millions d'euros)	**Information financière de Worldline auditée pour l'exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2016**	Information financière historique d'Equens pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016 antérieure à l'acquisition par Worldline (a)	Information financière historique de Paysquare pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016 antérieure à l'acquisition par Worldline (b)	Information financière historique de KB Smartpay pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016 antérieure à l'acquisition par Worldline (c)	**Information financière historique des Sociétés Acquises pour la période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2016 antérieure à leur acquisition par Worldline**	Total des reclas-sements *pro forma* (Note 2.1)	Total des ajustements *pro forma* (Note 2.2)	**Infor-mation financière 2016 *pro forma* de Worldline**
Chiffre d'affaires	1 309,2	206,6	52,2	23,2	282,0	-21,8	-23,8	1 545,6
EBO	258,7	-0,2	2,5	1,5	3,8	17,9	4,8	285,2
Marge opérationnelle	196,6	-50,5	-0,2	1,5	-49,2	21,4	27,6	196,4

La définition de l'EBO (Excédent Brut Opérationnel) est présentée en Note 4 aux états financiers consolidés.

NOTE 2.1 RECLASSEMENTS DE *PRO FORMA* REFLÉTÉS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES, L'EBO ET LA MARGE OPÉRATIONNELLE *PRO FORMA* POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Il y a certaines différences entre la manière dont Worldline et les Sociétés Acquises présentent respectivement leurs états financiers IFRS. C'est pourquoi les éléments ci-dessous des comptes de résultat des Sociétés Acquises pour la période de 9 mois se terminant le 30 septembre 2016 ont été reclassés afin qu'ils soient alignés avec les principes et politiques comptables du Groupe.

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires relatif aux commissions d'interchange reconnu net[1]	Reconnaissance du chiffre d'affaires des terminaux de paiements[2]	Harmonisation du traitement comptable pour les éléments inhabituels et peu fréquents[3]	Harmonisation du traitement comptable relatif aux engagements de retraite[4]	Amortissement de la Relation clients en « Autres produits et charges opérationnels »[5]	**Total des reclassements *pro forma***
Chiffre d'affaires	-28,3	6,5				**-21,8**
EBO			17,0	0,9		**17,9**
Marge opérationnelle			17,0		4,4	**21,4**

1 *Le Groupe présente son chiffre d'affaires en Acquisition Commerçant net de commissions bancaires d'interchange perçues pour le compte des banques émettrices de cartes de paiement. En conséquence, le chiffre d'affaires perçu par Paysquare et KB Smartpay durant les neuf premiers mois de 2016 relatif à ces commissions d'interchange bancaires a été présenté net (achat-revente sans marge).*

2 *Equens reconnaissait le chiffre d'affaires relatif à la vente de terminaux de paiements net des coûts d'achats et ne présentait donc en revenu que la marge relative à ces transactions. D'après les principes comptables du Groupe, le chiffre d'affaires « Terminaux de Paiement » est reconnu dans son entièreté.*

3 *Le Groupe présente en « Autres produits et charges opérationnels » les produits et charges inhabituels et peu fréquents, sous l'EBO et sous la marge opérationnelle. Ces coûts comprennent principalement les coûts de conseil et d'acquisition relatifs à la transaction entre Equens et Worldline.*

4 *La partie de la charge de retraite non réglée en trésorerie a été exclue du calcul de l'EBO, en accord avec les principes comptables du Groupe relatifs aux engagements de retraite.*

5 *La charge relative à l'amortissement de la relation clients a été présentée en « Autres produits et charges opérationnels » en accord avec les principes comptables du Groupe.*

NOTE 2.2 AJUSTEMENTS DE *PRO FORMA* REFLÉTÉS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES, L'EBO ET LA MARGE OPÉRATIONNELLE *PRO FORMA* POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Les ajustements de *pro forma* suivants ont été enregistrés :

(en millions d'euros)	Elimination des transactions intragroupe[1]	Ajustement prospectif de chiffre d'affaires[2]	Harmonisation des méthodes comptables pour les contrats à long-terme[3]	Changement de périmètre d'activité d'un contrat à long-terme[4]	Charge inhabituelle et peu fréquente de dotation aux provisions pour pertes à terminaison[5]	Autres ajustements	**Total des ajustements *pro forma***
Chiffre d'affaires	-19,5	-7,6	-1,8	5,1			**-23,8**
EBO		-5,5	2,3	6,5		1,5	**4,8**
Marge opérationnelle		-5,5	3,2	13,1	18,0	-1,2	**27,6**

1 *Elimination des transactions entre Worldline, Equens et Paysquare durant les neuf premiers mois de 2016.*

2 *Retraitement du chiffre d'affaires, de l'EBO et de la marge opérationnelle des neuf premiers mois de l'exercice afin de refléter le modèle économique d'un contrat spécifique.*

3 *Harmonisation des méthodes comptables appliquées aux contrats à long-terme (reconnaissance du chiffre d'affaires et reconnaissance des actifs immobilisés).*

4 *Ajustement reflétant l'évolution du périmètre d'activité d'un contrat commercial spécifique.*

5 *Charge inhabituelle et peu fréquente de dotation aux provisions pour pertes à terminaison, pour un contrat commercial spécifique.*

NOTE 2.3 INFORMATION FINANCIÈRE SECTORIELLE *PRO FORMA*

Les tableaux ci-dessous présentent, à titre d'illustration uniquement, le détail du chiffre d'affaires et de l'EBO par segments opérationnels du nouveau Groupe, comme si les Sociétés Acquises avaient été consolidées depuis le 1er janvier 2016.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Information financière de Worldline auditée pour l'exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2016	Contribution des Sociétés Acquises de janvier à septembre 2016, incluant les reclassements et ajustements de *pro forma*	**Information financière 2016 *pro forma* de Worldline**
Services Commerçants & Terminaux	439,6	47,7	**487,3**
Services Financiers	500,0	188,7	**688,7**
Mobilité & Services Web Transactionnels	369,6	0,0	**369,6**
Total chiffre d'affaires	**1 309,2**	**236,4**	**1 545,6**

Exédent Brut Opérationnel (en millions d'euros)	Information financière de Worldline auditée pour l'exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2016	Contribution des Sociétés Acquises de janvier à septembre 2016, incluant les reclassements et ajustements de *pro forma*	**Information financière 2016 *pro forma* de Worldline**
Services Commerçants & Terminaux	99,4	5,6	**105,0**
Services Financiers	130,6	20,9	**151,5**
Mobilité & Services Web Transactionnels	51,6	0,0	**51,6**
Coûts centraux	-22,9	0,0	**-22,9**
Total EBO	**258,7**	**26,5**	**285,2**

Note 3 Autres événements significatifs de l'année

Action Visa

Worldline Belgique était le détenteur d'une action Visa Europe, comptabilisée à sa valeur historique d'acquisition (10 euros). En novembre 2015, Visa Inc. a annoncé son intention d'acquérir des titres Visa Europe.

Worldline Belgique a reçu une lettre indiquant que le produit de l'action serait de 44,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, l'action Visa était comptabilisée en « actif disponible à la vente » et la différence entre la valeur nette comptable et la juste valeur était comptabilisée en autres éléments du résultat global pour 44,9 millions d'euros.

L'action Visa a été vendue le 21 juin 2016 pour un montant total de 51,2 millions d'euros, incluant :

- Un encaissement de trésorerie immédiat de 35,6 millions d'euros ;
- Un encaissement différé de 3 ans de 3,3 millions d'euros ; et
- 12,3 millions d'euros d'actions préférentielles Visa Inc. convertibles jusqu'à 12 ans après la date de la vente.

Cette cession a engendré la comptabilisation en compte de résultat d'un produit avant impôt de 51,2 millions d'euros en « autres produits et charges opérationnels » et le recyclage du résultat global.

Au 31 décembre 2016, les actions préférentielles de Visa Inc. ont été réévaluées à 13,5 millions d'euros et comptabilisé en « actif disponible à la vente ». L'impact de la variation de la juste valeur à fin décembre (+1,1 million d'euros) a été comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Note 4 Information sectorielle par Ligne de Services

Les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du *reporting* interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Le *reporting* interne est défini par Lignes de Services (Services Commerçants & Terminaux, Services financiers et Mobilité & Services Web Transactionnels). Ces Lignes de Services ont été désignées par le Groupe comme les axes principaux d'analyse par le Directeur Général. Par conséquent, le Groupe présente les Lignes de Services comme secteurs opérationnels. Chaque Ligne de Services est dirigée par un membre dédié du Comité Exécutif.

Les indicateurs du compte de résultat ainsi que les actifs ont été alloués conformément à ces secteurs opérationnels par Ligne de Services. Pour l'EBO, la partie des coûts relative aux coûts de structure centrale n'a pas été allouée par Ligne de Services. Les actifs du Groupe, les actifs partagés qui ne sont pas alloués par Ligne de Services se rapportent principalement à l'infrastructure partagée délivrant des prestations mutualisées aux trois Lignes de Services.

Le principal décideur opérationnel a organisé les segments opérationnels de la manière suivante :

Segments opérationnels	Divisions commerciales	Zones géographiques
Services Commerçants & Terminaux	Acquisition Commerçants, Cartes Privatives & Programmes de Fidélisation, Services en Ligne, Terminaux de Paiement	Argentine, Belgique, République tchèque, France, Allemagne, Inde, Luxembourg, Pologne, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni.
Services financiers	Traitements Emetteurs, Traitements Acquéreurs, Services de Banque en Ligne, Paiement	Belgique, Chine, Finlande, France, Allemagne, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Luxembourg, Malaisie, Singapour, Espagne, Taiwan, Pays-Bas et Royaume-Uni.
Mobilité & Services Web Transactionnels	Services Numériques pour les Gouvernements et les Services Publics, Services de Billetterie Electronique, e-Consommateur & Mobilité	Argentine, Autriche, Belgique, Chili, Chine, France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni.

Les transferts et les transactions entre les différents segments sont effectués aux conditions commerciales normales qui s'appliqueraient également pour les tierces parties non liées.

Aucun contrat ne génère plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Services Commerçants & Terminaux	Services financiers	Mobilité & Services Web Transactionnels	Total Groupe
Exercice 2016				
Chiffre d'affaires par Ligne de Services	**439,6**	**500,0**	**369,6**	**1 309,2**
% du chiffre d'affaires	33,6%	38,2%	28,2%	100,0%
Exercice 2015				
Chiffre d'affaires par Ligne de Services	**401,9**	**413,8**	**411,3**	**1 227,0**
% du chiffre d'affaires	32,8%	33,7%	33,5%	100,0%

Le chiffre d'affaires de la division « Services Commerçants & Terminaux » est présenté net des commissions d'interchange bancaire perçues pour le compte des émetteurs de cartes.

(en millions d'euros)	Services Commerçants & Terminaux	Services financiers	Mobilité & Services Web Transactionnels	Structure centrale	Total Groupe
Exercice 2016					
Excédent Brut Opérationnel (EBO) par Ligne de Services	**99,3**	**130,6**	**51,5**	**-22,6**	**258,7**
% du chiffre d'affaires	22,6%	26,1%	13,9%	-1,7%	19,8%
Exercice 2015					
Excédent Brut Opérationnel (EBO) par Ligne de Services	**77,8**	**107,7**	**68,3**	**-18,5**	**235,3**
% du chiffre d'affaires	19,4%	26,1%	16,6%	-1,5%	19,2%

L'Excédent Brut Opérationnel (EBO) représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est déterminé de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015*	Variation
Marge opérationnelle	**196,6**	**177,9**	**18,7**
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	54,6	50,8	3,8
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	7,3	0,7	6,6
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	3,0	5,2	-2,2
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-2,8	0,6	-3,4
EBO	**258,7**	**235,3**	**23,4**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».*

Les actifs non courants détaillés ci-dessus par Ligne de Services sont réconciliés avec le total actif comme suit :

(en millions d'euros)	Services Commerçants & Terminaux	Services financiers	Mobilité & Services Web Transactionnels	Partagés (non alloués)*	Total Groupe
Exercice 2016					
Total des immobilisations par Ligne de Services	**404,6**	**655,1**	**57,1**	**65,5**	**1 182,4**
Goodwill	**293,6**	**446,9**	**25,9**	**-**	**766,4**
% du *goodwill* Groupe	38,3%	58,3%	3,4%	-	100,0%
Immobilisations incorporelles	**88,9**	**182,4**	**26,2**	**14,5**	**312,1**
Immobilisations corporelles	**22,1**	**25,8**	**5,0**	**51,0**	**103,9**

* *Une partie des immobilisations incorporelles et corporelles n'est pas imputable directement à une Ligne de Services car ce sont des éléments d'actifs mutualisés et partagés entre les trois Lignes de Services.*

(en millions d'euros)	Services Commerçants & Terminaux	Services financiers	Mobilité & Services Web Transactionnels	Partagés* (non alloués)	Total Groupe
Exercice 2015					
Total des immobilisations par Ligne de Services	**292,1**	**159,9**	**51,7**	**66,3**	**570,0**
Goodwill	**221,0**	**132,1**	**27,0**	**-**	**380,1**
% du *goodwill* Groupe	58,1%	34,8%	7,1%	-	100,0%
Immobilisations incorporelles	**59,6**	**26,1**	**19,6**	**18,4**	**123,7**
Immobilisations corporelles	**11,5**	**1,7**	**5,1**	**47,9**	**66,2**

* *Une partie des immobilisations incorporelles et corporelles n'est pas imputable directement à une Ligne de Services car ce sont des éléments d'actifs mutualisés et partagés entre les trois Lignes de Services.*

L'information par région géographique pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Allemagne & CEE	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	Marchés émergents	Total Groupe
Exercice 2016							
Chiffre d'affaires par zone géographique	**428,5**	**358,5**	**159,0**	**124,0**	**123,6**	**115,7**	**1 309,2**
% du chiffre d'affaires	32,7%	27,4%	12,1%	9,5%	9,4%	8,8%	100,0%
Exercice 2015							
Chiffre d'affaires par zone géographique	**427,3**	**327,5**	**128,8**	**161,4**	**62,0**	**120,0**	**1 227,0**
% du chiffre d'affaires	34,8%	26,7%	10,5%	13,2%	5,1%	9,8%	100,0%

Les actifs non courants sont principalement constitués des *goodwill* et des frais de développement capitalisés, non affectables par géographie car ils bénéficient chacun à plusieurs zones géographiques à la fois. Le reste est constitué des immobilisations corporelles qui ne sont pas significatives.

Par conséquent, il n'est pas pertinent d'indiquer l'information des actifs non courants par géographie.

Note 5 Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% du chiffre d'affaires	Exercice 2015*	% du chiffre d'affaires
Salaires & Charges sociales	-526,9	40,2%	-491,2	40,0%
Taxes, formation, intéressement et participation	-6,5	0,5%	-4,5	0,4%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	0,1	0,0%	-0,1	0,0%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour engagements de retraite	-3,0	0,2%	-5,2	0,4%
Total	**-536,3**	**41,0%**	**-501,1**	**40,8%**

* *Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».*

En 2015, l'augmentation nette des provisions pour engagements de retraite était principalement liée au transfert d'effectif d'Atos intervenu au cours de l'exercice précédent et qui avait engendré un ajustement sur la provision de 1,4 million d'euros.

Note 6 Charges opérationnelles autres que charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2016	% du chiffre d'affaires	Exercice 2015	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance – Direct	-244,3	18,7%	-249,3	20,3%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	-49,6	3,8%	-44,3	3,6%
Coûts de maintenance	-31,4	2,4%	-30,7	2,5%
Charges locatives	-45,0	3,4%	-40,5	3,3%
Télécommunications	-38,3	2,9%	-36,8	3,0%
Transports et déplacements	-11,8	0,9%	-11,2	0,9%
Véhicules d'entreprise	-7,9	0,6%	-8,3	0,7%
Honoraires	-42,9	3,3%	-36,4	3,0%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-10,2	0,8%	-11,3	0,9%
Redevances Schéma de paiements	-20,7	1,6%	-13,4	1,1%
Autres charges	-55,0	4,2%	-52,7	4,3%
Sous-total charges	**-557,1**	**42,6%**	**-534,9**	**43,6%**
Amortissements des immobilisations	-54,6	4,2%	-50,8	4,1%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions	2,7	-0,2%	-0,5	0,0%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	-7,1	0,5%	-0,6	0,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-5,4	0,4%	-4,3	0,4%
Production immobilisée	45,4	-3,5%	43,1	-3,5%
Sous-total autres charges	**-19,1**	**1,5%**	**-13,1**	**1,1%**
Total	**-576,3**	**44,0%**	**-548,0**	**44,7%**

Note 7 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les produits et charges qui sont inhabituels et peu fréquents.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015*
Réorganisation des effectifs	-4,5	-6,6
Rationalisation et frais associés	-4,5	-6,2
Coûts d'intégration et d'acquisition	-9,9	-7,2
Amortissement de la Relation Clients et des brevets	-6,1	-3,5
Autres	38,4	-6,3
Total	**13,3**	**-29,8**

** Exercice 2015 ajusté pour tenir compte du changement de présentation comme exposé dans la note « Base de préparation et principes comptables ».*

Les 4,5 millions d'euros de coûts de réorganisation des effectifs, en diminution de 2,1 millions d'euros par rapport à 2015, sont principalement liés à l'adaptation de l'organisation du Groupe principalement en Grande-Bretagne, en France et au Pays-Bas.

Les 4,5 millions d'euros de coûts de rationalisation et frais associés comprennent principalement ceux engagés pour la poursuite du programme TEAM et pour la rationalisation des locaux en France et en Belgique. Ces coûts ont diminué de 1,7 million d'euros par rapport à 2015.

Les coûts d'intégration et d'acquisition d'un montant de 9,9 millions d'euros (augmentation de 2,7 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent) sont liés aux coûts de transactions d'Equens et Paysquare ainsi qu'aux coûts post-intégration.

Les 6,1 millions d'euros d'amortissement de la relation clients et des brevets correspondant principalement à :

- 3,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients et du carnet de commandes apportés par Banksys et Siemens IT Solutions & Services ;
- 2,5 millions d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Equens et Paysquare, et amortissable de 6,5 ans à 9,5 ans à partir du 1er octobre 2016 ;
- 0,1 million d'euros de charge d'amortissement de la relation clients apportée par Cataps (KB Smartpay) amortissable à partir du 1er octobre 2016.

Les autres éléments s'élèvent à 38,4 millions d'euros et comprennent principalement :

- Le produit de cession de l'action Visa pour 51,2 millions d'euros (*cf.* Note 3 Autres événements significatifs de l'année) ;
- La charge d'option de souscription d'actions (IFRS 2) pour -6,8 millions d'euros ;
- D'autres charges non récurrentes pour -6,0 millions d'euros.

Paiements fondés sur des actions

La charge de 6,8 millions d'euros (contre 3,0 millions d'euros en 2015) enregistrée en « Autres produits et charges opérationnels » au titre des paiements fondés sur des actions est liée aux plans de stock-options 2016, 2015 et 2014, le plan d'attribution d'actions gratuites mis en place en juillet 2016 ainsi que des précédents plans d'actions gratuites Atos.

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Plan de stock-options 2015	2,7	0,6
Plan de stock-options 2014	1,9	2,0
Plan d'actions gratuites 2016	1,2	-
Plan d'actionnariat salarial 2016	0,7	-
Plan de stock-options 2016	0,2	-
Plan d'actions gratuites Atos	0,1	0,4
Total	**6,8**	**3,0**

Nouveaux plans de stock-options 2016

Le 25 mai 2016 et le 16 août 2016, le Groupe a attribué deux nouveaux plans de stock-options pour un total de 241 000 options (dont 151 500 options relatives à un plan étranger). A la date d'attribution, le prix de l'action était respectivement de 27,10 euros et de 27,35 euros. Le prix d'exercice est fixé à 26,82 euros.

	25 mai 2016	16 août 2016
Prix des options à la date d'attribution *(en euros)*	27,10	27,35
Prix de levée des options *(en euros)*	26,82	28,58
Volatilité prévue	21%	21%
Date d'échéance attendue du plan	5 ans	5 ans
Taux d'intérêt sans risque	-0,196%	-0,325%
Taux de rendement attendu	1,10%	1,10%
Juste valeur des options attribuées *(en euros)*	**4,21**	**3,67**
Charge enregistrée en 2016 *(en millions d'euros)*	**0,2**	**0,0**

Le Groupe a reconnu une charge globale de 4,8 millions d'euros, se détaillant comme suit :

Date d'attribution	Charge 2016 *(en millions d'euros)*	Nombre total d'options attribuées initialement
1er septembre 2015	2,7	1 558 500
3 septembre 2014	1,9	1 527 220
25 mai 2016	0,2	196 000
16 août 2016	0,0	45 000
Total	**4,8**	**3 326 720**

Nouveau plan d'actions gratuites 2016

Le 25 juillet 2016, le Groupe a mis en place un nouveau plan d'actions gratuites dont les caractéristiques sont les suivantes :

	25 juillet 2016	
	Résidents français	Résidents étrangers
Nombre d'actions attribuées	229 250	133 000
Cours de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	26,865	26,865
Durée de vie	2 ans	3 ans
Délai d'incessibilité	1 an	-
Taux sans risque à la date d'attribution	-0,047%	-0,047%
Coût de prêt emprunt	4,0%	4,0%
Dividende prévu	1,10%	1,10%
Juste valeur des instruments attribués *(en euros)*	**25,14**	**25,99**
Charge enregistrée en 2016 *(en millions d'euros)*	**0,9**	**0,3**

Plan d'actionnariat salarié « Boost 2015 »

En décembre 2015, un nouveau plan d'actionnariat salarié appelé « Boost 2015 » a été proposé à la majorité des employés au sein du Groupe. Suivant le même modèle que le plan « Boost 2014 », ce plan offrait aux salariés éligibles les caractéristiques suivantes :

- Prix de souscription des actions incluant une décote de 20% et une période d'incessibilité des actions de 5 ans ;
- Abondement sur les 20 premières actions souscrites.

Au titre de « Boost 2015 », le Groupe a émis 139 322 actions au prix de référence de 23,46 euros (avant application de la décote de 20%). La charge au 31 décembre 2016 est de 0,4 million d'euros.

Le coût d'incessibilité pour la période de 5 ans est pris en compte dans le calcul de la charge de ce plan selon les conditions suivantes :

- Taux d'intérêt sans risques : 0,3% ;
- *Spread* de crédit : 5,0%.

Plan d'actionnariat salarié « Sprint 2016 » du groupe Atos

En décembre 2016, le groupe Atos a mis en place un nouveau plan d'actionnariat salarié appelé « Sprint 2016 ». Ce plan a été proposé à la majorité des employés au sein du groupe Atos y compris les employés Worldline. Ce nouveau plan offrait aux salariés éligibles un prix de souscription des actions incluant une décote de 20%, une période d'incessibilité des actions de 5 ans et un abondement sur les 3 premières actions souscrites.

Au titre de « Sprint 2016 », le groupe Atos a émis 297 939 actions au prix de référence de 95,00 euros (avant application de la décote de 20%) dont 26 127 actions ont été souscrites par les employés Worldline.

Au 31 décembre 2016, la charge de 0,3 million d'euros liée au plan d'actionnariat salarié « Sprint 2016 » comptabilisée chez Worldline prend en compte le coût d'incessibilité pour la période de 5 ans selon les conditions suivantes :

- Taux d'intérêt sans risques : 0,11% ;
- *Spread* de crédit : 5,0%.

Note 8 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe correspond à une charge nette de 5,9 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge nette de 5,9 millions d'euros en 2015). Il est composé :

- D'un coût de l'endettement financier net de 0,6 million d'euros (1,4 million en 2015) ; et
- Des charges financières non opérationnelles de 5,3 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net de 0,6 million d'euros, est composé de :

- 1,4 million d'euros de coûts sur l'endettement brut des filiales du Groupe correspondant à un taux moyen annualisé de 0,97% ;
- 0,9 million d'euros de rémunération sur la trésorerie brute des filiales du Groupe représentant un taux moyen annualisé de 0,40%.

Les autres produits et charges financiers sont principalement composés de pertes nettes de change pour 2,9 millions d'euros ainsi que des coûts financiers des régimes de retraite et autres avantages à long terme pour 2,0 millions d'euros (*cf.* Note 21 « Régimes de retraites et autres avantages long terme »).

Note 9 Charges d'impôts

IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Impôts courants	-43,2	-32,7
Impôts différés	-10,5	-6,2
Total	**-53,7**	**-38,8**

TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Résultat net avant impôt	204,0	142,2
Taux courant d'imposition français	34,4%	38,0%
Impôt théorique au taux courant français	**-70,2**	**-54,0**
Effet des différences permanentes	26,2	8,2
Ecart de taux sur sociétés étrangères	8,1	12,2
Effet des actifs d'impôt non reconnus	-9,6	2,7
Effets des charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-2,3	-1,0
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-0,6	-2,3
Retenues à la source	-1,9	-1,0
CVAE nette d'impôt	-3,2	-2,4
Crédits d'impôt français	1,8	1,8
Autres	-2,0	-3,0
Charge d'impôt du Groupe	**-53,7**	**-38,8**
Taux effectif d'impôt	**26,3%**	**27,3%**

Note 10 Impôts différés

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Impôts différés actifs	45,3	45,0
Impôts différés passifs	47,2	7,2
Total impôts différés	**-1,9**	**37,8**

DÉCOMPOSITION DES ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PAR NATURE

(en millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Relations contractuelles	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
Au 31 décembre 2014	**15,3**	**-3,0**	**14,3**	**20,0**	**0,7**	**47,3**
Résultat de l'exercice	-3,7	0,8	-6,7	-0,4	3,8	-6,1
Capitaux propres	-	-	-	-4,1	-0,2	-4,3
Reclassements	-	-	-	2,0	-2,0	-0,0
Différences de change	-	-	1,8	0,1	-1,0	0,9
Au 31 décembre 2015	**11,7**	**-2,2**	**9,5**	**17,5**	**1,3**	**37,8**
Résultat de l'exercice	2,7	1,7	-5,5	1,6	-10,9	-10,4
Variation du périmètre	3,2	-26,9	-36,5	9,6	19,7	- 30,9
Capitaux propres	-	-	-	5,2	-0,5	4,7
Reclassements	-	-	-1,7	-	1,7	0,0
Différences de change	-	-0,2	-3,0	-0,1	0,3	-3,0
Au 31 décembre 2016	**17,6**	**-27,6**	**-37,2**	**33,8**	**11,6**	**-1,9**

ECHÉANCIER DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES *(EN BASE)*

	Exercice 2016			Exercice 2015		
(en millions d'euros)	**Reconnus**	**Non reconnus**	**Total**	Reconnus	Non reconnus	Total
2020	0,6	6,3	6,9	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	12,7	-	12,7	8,7	14,9	23,5
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	**13,3**	**6,3**	**19,5**	**8,7**	**14,9**	**23,5**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	**48,8**	**21,1**	**69,9**	**30,6**	**1,0**	**31,6**
Total des déficits fiscaux reportables	**62,1**	**27,4**	**89,4**	**39,3**	**15,9**	**55,1**

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont en France (25,7 millions d'euros), Espagne (19,9 millions d'euros), Pays-Bas (12,7 millions d'euros), Allemagne (11,8 millions d'euros), Italie (9,1 millions d'euros) et Pologne (6,3 millions d'euros).

ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS PAR LE GROUPE

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Déficits fiscaux reportables	6,1	4,4
Différences temporaires	17,8	-
Total	**23,9**	**4,4**

Note 11 Participations ne donnant pas le contrôle

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Résultat 2016	Augmentation de capital	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	**31 décembre 2016**
Equens	-	6,2	-	-	153,5	1,2	160,9
Total	**-**	**6,2**	**-**	**-**	**153,5**	**1,2**	**160,9**

Note 12 Résultat net par action

Le résultat de base et le résultat dilué par action sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les potentiels instruments dilutifs incluant les stock-options, n'engendrent pas de retraitement sur le résultat net utilisé pour le calcul de résultat net par action dilué. Le nombre moyen d'options de souscription d'actions non exercées en 2016 s'élève à 2 680 266 options. A fin décembre 2016, les instruments dilutifs sont constitués d'options de souscription d'actions (correspondant à 323 007 options).

(en millions d'euros et en unités)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	**144,2**	**103,4**
Impact des instruments dilutifs	-	-
Résultat net retraité des instruments dilutifs – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	**144,2**	**103,4**
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	132 102 935	131 926 588
Impact des instruments dilutifs [d]	323 007	119 468
Nombre moyen dilué d'actions [e] = [c] + [d]	132 425 942	132 046 056
Résultat net par action en euros [a]/[c]	**1,09**	**0,78**
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	1,09	0,78

20

Note 13 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	**31 décembre 2016**
Valeur brute	380,7	-	387,4	-1,1	767,0
Perte de valeur	-0,6	-	-	-	-0,6
Valeur nette	**380,1**	**-**	**387,4**	**-1,1**	**766,4**

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2015
Valeur brute	375,4	-	-	5,3	380,7
Perte de valeur	-0,6	-	-	-	-0,6
Valeur nette	**374,8**	**-**	**-**	**5,3**	**380,1**

Le *goodwill* correspond principalement à :

- 243,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition Banksys ;
- 387,4 millions d'euros relatifs aux acquisitions de l'exercice (Equens, Paysquare et Cataps), comme détaillé dans la Note 1.

Le *goodwill* est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes correspondant aux trois secteurs opérationnels présentés dans la Note 4 « Information sectorielle » :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Services Commerçants & Terminaux	293,6	221,0
Services financiers	446,9	132,1
Mobilité & Services Web Transactionnels	25,9	27,0
Total	**766,4**	**380,1**

La base de calcul du montant recouvrable tient compte des hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période budgétée de trois ans sont déterminés avec une hypothèse de taux de croissance perpétuelle de 2,5%. Ce taux reflète les perspectives propres au secteur des paiements ; et
- Les taux d'actualisation à appliquer à chaque UGT sont déterminés en fonction du coût moyen pondéré du capital du Groupe puis ajustés afin de prendre en compte les taux spécifiques d'impôts. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait déterminé avec une prime de risque de marché fixée à 6,91%, afin de refléter les hypothèses long terme retenues pour le test de dépréciation du *goodwill*.

Le taux d'actualisation de 8,1% est appliqué à toutes les UGT (Services Commerçants & Terminaux, Services financiers et Mobilité & Services Web Transactionnels).

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2016.

Une variation de plus ou moins 50 points de base des paramètres clés retenus pour les tests (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle) ne conduirait pas à constater de dépréciation.

Note 14 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels et licences d'utilisation	Relations clients/brevets	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2016	**209,8**	**31,2**	**27,2**	**268,2**
Acquisitions	5,9	-	0,1	6,0
Coûts de développement capitalisés	45,4	-	-	45,4
Impact regroupement d'entreprises	80,1	97,6	-	177,7
Cessions*	-6,0	-	-	-6,0
Différences de change	-2,0	-0,4	-2,1	-4,5
Au 31 décembre 2016	**333,2**	**128,4**	**25,2**	**486,7**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2016	**-96,3**	**-25,2**	**-23,0**	**-144,5**
Amortissements de l'exercice	-32,2	-6,1	-	-38,3
Sorties de périmètre*	6,1	-	-	6,1
Différences de change	0,6	-0,2	1,9	2,3
Pertes de valeur	-0,2	-	-	-0,2
Au 31 décembre 2016	**-122,0**	**-31,5**	**-21,1**	**-174,6**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2016	**113,5**	**6,0**	**4,2**	**123,7**
Au 31 décembre 2016	**211,2**	**96,9**	**4,1**	**312,2**

* *Mise au rebut d'actifs intégralement dépréciés.*

(en millions d'euros)	Logiciels et licences d'utilisation	Relations clients/brevets	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2015	**162,9**	**31,4**	**25,9**	**220,2**
Acquisitions	2,6	-	0,2	2,8
Coûts de développement capitalisés	43,1	-	-	43,1
Différences de change	0,7	-0,2	1,1	1,6
Autres	0,5	-	-	0,5
Au 31 décembre 2015	**209,8**	**31,2**	**27,2**	**268,2**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2015	**-73,6**	**-22,2**	**-19,4**	**-115,2**
Amortissements de l'exercice	-22,3	-3,5	-2,5	-28,3
Différences de change	-0,1	0,5	-1,1	-0,7
Autres	-0,3	-	-	-0,3
Au 31 décembre 2015	**-96,3**	**-25,2**	**-23,0**	**-144,5**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2015	**89,3**	**9,2**	**6,5**	**105,0**
Au 31 décembre 2015	**113,5**	**6,0**	**4,2**	**123,7**

La capitalisation de coûts de développement est liée à la modernisation des plateformes technologiques pour 45,4 millions d'euros.

Note 15 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2016	**66,2**	**225,5**	**29,3**	**321,0**
Acquisitions	1,4	25,9	4,6	31,9
Impact regroupement d'entreprises	4,7	31,1	0,0	35,8
Cessions	-9,7	-56,8	-2,0	-68,5
Différences de change	-0,1	-1,9	-0,8	-2,9
Autres	0,2	2,2	-2,1	0,2
Au 31 décembre 2016	**62,6**	**225,9**	**29,1**	**317,6**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2016	**-40,0**	**-196,8**	**-18,0**	**-254,8**
Amortissements de l'exercice	-5,1	-20,2	-2,1	-27,4
Sorties de périmètre	6,6	58,3	1,8	66,7
Différences de change	0,1	2,0	0,4	2,6
Autres	0,1	-1,0	0,0	-0,9
Au 31 décembre 2016	**-38,2**	**-157,7**	**-17,9**	**-213,8**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2016	**26,2**	**28,7**	**11,3**	**66,2**
Au 31 décembre 2016	**24,4**	**68,2**	**11,2**	**103,8**

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2015	**63,0**	**213,5**	**29,7**	**306,2**
Acquisitions	3,2	17,0	2,6	22,7
Cessions	0,0	-5,8	-0,7	-6,5
Différences de change	0,1	1,6	-1,7	-0,1
Autres	0,0	-0,8	-0,6	-1,4
Au 31 décembre 2015	**66,2**	**225,5**	**29,3**	**321,0**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2015	**-34,6**	**-183,0**	**-16,0**	**-233,6**
Amortissements de l'exercice	-5,3	-18,2	-2,5	-26,0
Sorties de périmètre	0,0	5,2	0,6	5,8
Différences de change	-0,1	-1,3	0,5	-0,9
Pertes de valeur	-0,1	-	-	-0,1
Autres	0,0	0,6	-0,6	0,0
Au 31 décembre 2015	**-40,0**	**-196,8**	**-18,0**	**-254,8**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2015	**28,4**	**30,5**	**13,7**	**72,6**
Au 31 décembre 2015	**26,2**	**28,7**	**11,3**	**66,2**

Les immobilisations corporelles du Groupe Worldline incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitement, ainsi que des terminaux de paiement loués aux commerçants. Les terrains et constructions sont essentiellement composés des infrastructures techniques des centres de traitements.

Note 16 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)		31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs de régime de retraite	Note 21	1,5	4,7
Juste valeur des participations non consolidées net des dépréciations	Note 3	17,5	48,1
Autres*		8,8	3,6
Total		**27,8**	**56,4**

* *Le poste « Autres » inclut les prêts, les dépôts, les garanties et les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence.*

Note 17 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute	299,6	247,5
Provisions pour créances douteuses	-4,7	-4,9
Valeur nette de l'actif	**294,9**	**242,6**
Avances et acomptes reçus	-12,9	-9,0
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-92,7	-47,7
Créances clients nettes	**189,3**	**185,9**
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)	**40**	**38**

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours, le besoin de constater une perte de valeur dans les comptes.

BALANCE ÂGÉE DES CLIENTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	23,9	8,1
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	4,3	3,4
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	4,4	7,5
Total	**32,6**	**19,0**

Note 18 Autres actifs courants

(en millions d'euros)		31 décembre 2016	31 décembre 2015
Stocks		17,7	13,8
Etat – Créances de TVA		24,2	21,5
Charges constatées d'avance	Note 24	60,1	28,4
Autres créances et actifs courants		24,8	11,9
Acomptes reçus		2,1	1,4
Total		**129,0**	**77,0**

Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Disponibilités et autres équivalents de trésorerie	171,1	98,5
Comptes courants avec les entités Atos à l'actif	1,4	0,1
Dépôt bancaire court terme	250,0	250,0
Valeurs mobilières de placement monétaires	2,8	4,7
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**425,2**	**353,3**
Découverts	-14,5	-19,1
Comptes courants avec les entités Atos au passif	-2,5	-9,0
Total trésorerie passive	**-17,0**	**-28,1**
Total trésorerie et équivalents de trésorerie nets	**408,2**	**325,2**

Note 20 Capitaux propres

Le 5 février 2016, Worldline a réalisé une augmentation de capital dans le cadre de son programme d'actionnariat salarial Boost.

La Société a émis 163 129 actions nouvelles faisant ainsi passer le nombre d'actions de 131 926 588 à 132 089 717.

En juin, septembre et décembre 2016, 257 279 actions nouvelles ont été émises suivant l'exécution du plan de stock-options émis en septembre 2014.

A fin décembre 2016, le total des actions s'élevaient à 132 346 966 avec une valeur nominale de 0,68 euro. Le capital social a été porté de 89 710 079,84 euros à 89 995 957,28 euros.

Note 21 Régimes de retraites et autres avantages à long terme

La provision nette au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme s'élève à 130,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (74,8 millions d'euros au 31 décembre 2015). Les engagements se situent principalement en Allemagne (33%), au Royaume-Uni (29%), en Belgique (19%) et en France (14%).

Caractéristiques des principaux plans et risques associés

En **Allemagne**, la majorité des engagements proviennent d'un régime à prestations définies fermé aux nouveaux entrants. Ce régime est soumis aux obligations locales, qui n'imposent pas de niveau de financement et exigent la souscription d'une assurance mutualisée entre employeurs pour garantir les droits en cas de défaut d'un employeur (PSV). Le régime est partiellement financé par un contrat d'assurance dont la stratégie d'investissement est déterminée par la compagnie d'assurance.

Au **Royaume-Uni**, les engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, qui ont été fermés aux nouveaux entrants. Ces régimes sont basés sur le salaire de fin de carrière et sont soumis aux exigences de solvabilité prévalant au Royaume-Uni, calculées par un actuaire indépendant sur la base d'un taux d'actualisation reflétant le rendement attendu des actifs des régimes. Les plans sont gouvernés par des administrateurs indépendants représentant l'employeur et les bénéficiaires. En cas de déficit, les périodes de comblement sont décidées entre les administrateurs indépendants des fonds de pension et les sociétés contributrices et peuvent aller jusqu'à 20 ans lorsque des sûretés adéquates sont mis en place par les sociétés contributrices. Le principal régime de Worldline au Royaume-Uni n'ayant que des bénéficiaires actifs, la stratégie d'investissement cible privilégie les actifs de rendement et se compose à 60% d'actions et pour le reste d'obligations d'Etat ou privées, d'immobilier ou de participations dans des projets d'infrastructure.

En **Belgique**, la majorité des engagements proviennent d'un régime à prestations définies fermé aux nouveaux entrants. Le régime est soumis aux règles de solvabilité locales qui reposent sur un taux d'actualisation de 6% et une table de mortalité officielle. En cas de déficit, un comblement doit intervenir immédiatement. Le régime est assuré auprès d'une compagnie d'assurance spécialisée, qui détermine la stratégie d'investissement.

Les engagements de Worldline proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou contractuels d'indemnités de fin de carrière ou d'avantages à long terme de type médailles du travail.

Ces régimes n'exposent pas le Groupe à des risques particuliers au-delà des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies, qui incluent notamment les risques d'augmentation de l'inflation, de la longévité, ou encore la baisse des taux d'actualisation ou des rendements financiers.

Worldline reconnaît l'ensemble des gains et pertes actuarielles ainsi que les effets des limitations d'actifs générés dans la période en « autres éléments du résultat global ».

Evénements 2016

En 2016, Worldline a acquis Paysquare et créé une société commune avec Equens. Cela a entraîné une augmentation des passifs de retraite de 55,2 millions d'euros couverts par des actifs dédiés pour 22,5 millions d'euros.

Montants reconnus dans les états financiers

Les montants reconnus au bilan du Groupe au 31 décembre 2016, déterminés régime par régime, se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Montant reconnu dans les états financiers		
Charges payées d'avance – régimes postérieurs à l'emploi	1,5	4,7
Charges à payer – régimes postérieurs à l'emploi	-128,0	-78,5
Charges à payer – autres régimes à long terme	-3,6	-1,0
Montant total reconnu au bilan	**-130,1**	**-74,8**
Décomposition de la charge périodique		
Coût des servies rendus (net des cotisations des salariés)*	7,6	9,1
Coût des services passés	-1,5	-
(Gains)/pertes liés sur autres régimes à long terme	-0,5	-
Charge opérationnelle	**5,6**	**9,1**
Coût de l'actualisation	5,2	4,7
Revenus d'intérêt	-3,2	-2,8
Charge financière nette	**2,0**	**1,9**
Charge nette périodique totale	**7,6**	**11,0**
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	*7,5*	*10,9*
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	*0,1*	*0,1*
Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies		
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier – régimes postérieurs à l'emploi	184,8	178,6
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier – autres régimes à long terme	1,0	1,0
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	**185,8**	**179,6**
Effets de change	-10,5	4,5
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	7,6	9,1
Coût de l'actualisation	5,2	4,7
Cotisations des salariés	0,7	0,8
Effet des modifications de régimes	-1,5	-
Regroupement d'entreprises/(cessions)	52,5	1,8
Prestations payées	-3,5	-2,9
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses financières	22,9	-9,8
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses démographiques	6,6	0,7
(Gains)/pertes actuariels – effets d'expérience	0,7	-2,7
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	**266,5**	**185,8**

* *Dont 1,4 million d'euros en 2015 relatif au transfert des salariés d'Atos - cf. Notes 3 « Charges de personnel »*

La maturité moyenne des engagements est de 17,7 années.

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Variation de la juste valeur des actifs de régime		
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	**111,0**	**99,1**
Effets de change	-8,7	3,6
Rendement financier réel des actifs de régime	11,8	4,7
Cotisations employeur	1,6	2,9
Cotisations des salariés	0,7	0,8
Prestations payées par les fonds externes	-2,5	-1,9
Regroupement d'entreprises/(cessions)	22,5	1,8
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	**136,4**	**111,0**
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)		
Situation financière nette – régimes postérieurs à l'emploi	-126,5	-73,8
Situation financière nette – autres régimes à long terme	-3,6	-1,0
Charges (à payer)/payées d'avance (tous régimes)	**-130,1**	**-74,8**
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)		
Montant reconnu à l'ouverture	**-74,8**	**-80,5**
Charge nette périodique	-7,6	-11,1
Prestations payées par l'employeur	1,0	1,1
Cotisations versées par l'employeur	1,6	2,9
Regroupement d'entreprises/(cessions)	-30,0	-
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-22,2	13,7
Autres (effets de change)	1,9	-0,9
Montant reconnu à la clôture	**-130,1**	**-74,8**

Les engagements partiellement ou totalement préfinancés au travers de fonds externes (fonds de pension ou d'assurance) s'élèvent à 207,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 146,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 soit plus de 78% du total des engagements.

Hypothèses actuarielles

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants sur la base des hypothèses suivantes :

	Royaume-Uni		Zone euro	
(en millions d'euros)	**2016**	2015	**2016**	2015
Taux d'actualisation au 31 décembre	2,80%	3,90%	1,40% ~ 1,95%	2,05% ~ 2,65%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,25%	3,10%	1,45%	1,75%

L'hypothèse d'inflation est utilisée pour déterminer l'impact de l'indexation des retraites en cours de paiement ou des augmentations de salaires selon les règles propres à chaque plan.

Sensibilité des engagements à prestations définies des principaux plans aux hypothèses de taux d'actualisation et d'inflation :

	Taux d'actualisation +25bp	Taux d'inflation +25bp
Principaux régimes au Royaume-Uni	-5,5%	+5,5%
Principaux régimes en Allemagne	-4,6%	-
Principaux régimes en Belgique	-1,8%	-

Ces analyses de sensibilité sont basées sur des calculs effectués par des actuaires indépendants et n'incluent pas d'effets croisés de chacune des hypothèses, mais incluent les effets que les hypothèses d'inflation ont sur les hypothèses d'augmentation des salaires au Royaume-Uni. Les engagements des régimes belges et allemands ne sont pas sensibles aux hypothèses d'inflation.

Actifs de régime

Les actifs de régimes sont investis comme suit :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actions	27%	42%
Obligations	25%	9%
Autres*	48%	49%

* *Dont 46% liés à des contrats d'assurance en 2016 et 48% en 2015.*

Les actions et obligations figurant ci-dessus ont été évaluées sur la base de valeurs de marché. Les « Autres actifs » correspondent pour l'essentiel à des contrats d'assurance, une faible proportion recoupe des actifs non liquides dont la valorisation a été effectuée par les gestionnaires externes.

Synthèse des impacts nets sur le compte de résultat et les flux de trésorerie

L'impact net des régimes à prestation définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

Compte de résultat

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
(en millions d'euros)	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total
Marge opérationnelle	-5,5	-0,1	-5,6	-9,0	-0,1	-9,1
Résultat financier	-2,0	-	-2,0	-1,9	-	-1,9
Impact total sur le compte de résultat	**7,5**	**-0,1**	**-7,6**	**-10,9**	**-0,1**	**-11,0**

Impact sur les flux de trésorerie

L'impact des régimes de retraite sur les flux de trésorerie en 2016 se compose principalement de cotisations versées à des fonds de pensions ou d'assurance pour 1,6 million d'euros, le reliquat soit 1,0 million d'euros provenant de versements effectués directement par Worldline auprès des bénéficiaires.

Les contributions attendues pour 2017 sont d'un montant comparable.

20

Note 22 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2016	Courantes	Non courantes
Engagements liés à des projets	4,6	0,7	-2,1	-0,6	-	-0,2	2,3	2,0	0,3
Risques et litiges	3,6	2,0	-0,6	-2,1	21,6	-0,1	24,5	17,5	7,1
Réorganisation	1,6	1,9	-2,4	-0,3	2,8	0,0	3,6	2,8	0,7
Rationalisation	0,4	0,0	-0,2	-	-	0,0	0,1	0,1	-
Total provisions	**10,1**	**4,6**	**-5,3**	**-3,1**	**24,4**	**-0,3**	**30,4**	**22,4**	**8,0**

* *Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.*

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2015	Courantes	Non courantes
Engagements liés à des projets	4,2	2,8	-1,7	-0,7	-	-	4,6	3,5	1,1
Risques et litiges	5,0	1,3	-0,4	-2,0	-	-0,2	3,6	1,2	2,4
Réorganisation	1,3	1,0	-0,7	-	-	-	1,6	0,7	0,9
Rationalisation	0,5	-	-0,1	-	-	-	0,4	-	0,4
Total provisions	**11,0**	**5,0**	**-2,9**	**-2,8**	**-**	**-0,2**	**10,1**	**5,4**	**4,8**

* *Le mouvement Autres correspond principalement des ajustements de conversion des devises.*

Les provisions pour risques et litiges de 24,5 millions d'euros, incluent plusieurs litiges à long terme tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions, et autres conflits avec des clients et des fournisseurs.

Le service juridique et les avocats du Groupe gèrent attentivement ces cas avec pour objectifs de réduire au maximum le passif final.

Note 23 Passifs financiers

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
(en millions d'euros)	**Courant**	**Non courant**	**Total**	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	0,1	2,0	2,1	0,3	1,4	1,7
Découverts et *cash-pooling*	14,5	-	14,5	19,1	-	19,1
Comptes courants avec les entités Atos	2,5	-	2,5	9,0	-	9,0
Autres passifs financiers	6,9	0,2	7,1	0,1	0,1	0,2
Total passifs financiers	**24,1**	**2,2**	**26,3**	**28,5**	**1,5**	**30,0**

Les comptes courants ayant une maturité à court terme – moins d'un mois – ne font pas l'objet de rémunération.

Le Groupe a reconnu une dette financière de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 relative à Cataps – en « Autres passifs financiers » correspondant à la juste valeur du droit de vente détenu par les intérêts minoritaires pour les 20% des actions résiduelles exerçable à tout moment à compter de la date de la transaction.

PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES ÉTRANGÈRES

(en millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
31 décembre 2016	**26,0**	**0,3**	**26,3**
31 décembre 2015	29,7	0,3	30,0

ECHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2018	2019	2020	2021	> 2021	Total
Contrats de location-financement	0,7	0,1	0,1	0,1	0,9	2,0
Autres passifs financiers	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2016	**0,7**	**0,2**	**0,1**	**0,1**	**0,9**	**2,1**

(en millions d'euros)	2017	2018	2019	2020	> 2020	Total
Contrats de location-financement	0,1	0,1	0,1	0,1	1,0	1,4
Emprunts avec les entités Atos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres passifs financiers	-	0,1	-	-	-	0,1
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2015	**0,1**	**0,2**	**0,1**	**0,1**	**1,0**	**1,5**

Les passifs financiers ont été évalués sur la base :

- Du taux de change au 31 décembre 2016 ; et
- Des taux d'intérêts présentés ci-après.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2016 ont été les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur d'apport	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Contrats de location-financement	2,1	2,1	2,91%
Autres passifs financiers	7,1	7,1	
Total passifs financiers	**9,2**	**9,2**	

VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET SUR L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Endettement net en début de période	**323,3**	**203,1**
Souscription de nouveaux emprunts	-0,8	-
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	0,6	0,9
Variation de trésorerie à court terme	80,0	125,4
Nouveaux contrats de location-financement	-0,2	-0,1
Emprunts à long et moyen terme des sociétés acquises au cours de la période	-7,1	-
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	3,0	-5,9
Endettement net en fin de période	**398,9**	**323,3**

RÉCONCILIATION DE L'ENDETTEMENT NET EN FIN DE PÉRIODE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	425,2	353,3
Passifs financiers non courants	-2,2	-1,5
Part à moins d'un an des passifs financiers	-24,1	-28,5
Total	**398,9**	**323,3**

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	274,9	189,0
Dettes fournisseurs	**274,9**	**189,0**
Paiements d'avance	-2,1	-1,4
Charges constatées d'avance	-60,1	-28,4
Total	**212,7**	**159,2**
Ratio fournisseur en nombre de jours (DPO)	70	63

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

Note 25 Autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	12,9	9,0
Personnel et comptes rattachés	76,0	64,2
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	35,3	36,0
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	39,2	41,5
Produits constatés d'avance	81,8	40,0
Autres dettes d'exploitation	25,9	21,3
Total	**271,1**	**212,0**

L'échéance des « Autres passifs courants » est à moins d'un an à l'exception des produits constatés d'avance dont l'échéance varie en fonction des termes spécifiques des contrats.

Note 26 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en contrats de location-financement sont présentés au bilan.

		Echéances			
(en millions d'euros)	31 décembre 2016	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	31 décembre 2015
Contrats de location - financement	**2,1**	**0,1**	**2,0**	**-**	**1,7**
Comptabilisés au bilan	**2,1**	**0,1**	**2,0**	**-**	**1,7**
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	102,7	18,9	52,2	31,6	97,3
Contrats de location simple matériel informatique	0,9	0,5	0,4	-	0,2
Contrats de location simple autres immobilisations	9,9	4,1	5,8	-	9,4
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	12,0	12,0	-	-	9,9
Engagements	**125,5**	**35,5**	**58,4**	**31,6**	**116,8**
Total	**127,6**	**35,6**	**60,4**	**31,6**	**118,5**

GARANTIES COMMERCIALES

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties bancaires	**32,6**	**15,4**
• Opérationnelles – Performance	17,9	13,3
• Opérationnelles – Appels d'offres	0,1	0,1
• Opérationnelles – Avances sur paiement	2,0	2,0
• Financières ou autres	12,6	-
Garanties parentales	**30,3**	**3,9**
• Opérationnelles – Performance	30,3	3,9
Nantissements	**1,4**	**-**
Total	**64,3**	**19,3**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe a émis des garanties parentales à ses clients pour le compte de ses filiales. Ces garanties s'élèvent à 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 3,9 millions d'euros à fin décembre 2015.

Note 27 Parties liées

Les parties liées incluent :

- La Société Mère du Groupe Worldline (Atos SE) et ses filiales qui ne sont pas dans le périmètre de consolidation du Groupe ;
- Les entités qui sont contrôlées par le Groupe, les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ou celles qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe ; et
- La Direction du Groupe définie comme les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe, notamment les membres du Conseil d'Administration ainsi que le Directeur Général.

Les transactions entre Worldline et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Transactions entre parties liées

Les principales transactions avec les parties liées regroupent :

- Les refacturations de loyer ;
- La facturation de services de sous-traitance comme des coûts de personnel ou d'utilisation d'infrastructure ;
- Les facturations de services administratifs ; et
- Les intérêts associés aux éléments financiers.

Ces transactions sont conclues aux conditions normales de marché.

Les transactions avec les parties liées sont détaillées comme suit :

(en millions d'euros)	**Exercice 2016**	Exercice 2015
Chiffre d'affaires	47,7	50,6
Produits et charges opérationnels	-104,8	-118,4
Autres charges opérationnelles	-1,4	-1,0
Coût de l'endettement financier net	-0,7	-1,1

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont détaillées comme suit :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Créances clients nettes	12,1	23,0
Autres actifs courants	22,7	19,7
Comptes courants et conventions de trésorerie actif	1,4	0,1
Fournisseurs et comptes rattachés	47,0	26,1
Autres passifs courants	2,2	7,1
Comptes courants et conventions de trésorerie passif avec les entités Atos	2,5	9,0

Les engagements hors bilan relatifs aux parties liées se détaillent comme suit :

		Echéances			
(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	31 décembre 2015
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	29,4	5,6	20,9	2,9	31,7
Contrats de location simple matériel informatique	0,1	0,1	-	-	0,1
Obligations d'achat irrévocables(> 5 ans)	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5
Engagements	**30,0**	**5,8**	**21,2**	**3,0**	**32,3**
Total engagements	**30,0**	**5,8**	**21,2**	**3,0**	**32,3**

Coûts relatifs aux dirigeants du Groupe

En 2016, les coûts des principaux dirigeants de Worldline incluent :

- Les coûts du Directeur Général conformément à la convention réglementée conclue avec Atos relative à l'engagement et la rémunération de ce dernier ;
- Le coût du Directeur Général Adjoint, inclus dans sa totalité ;
- Les coûts relatifs aux membres du Conseil d'Administration correspondent aux jetons de présence de 2016.

Aucun coût n'a été pris en compte pour la rémunération du Président du Conseil d'Administration.

La répartition de la charge enregistrée dans les comptes du Groupe pour ses principaux dirigeants est la suivante :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Avantages court terme	1,5	1,5
Cotisations versées par l'employeur et autres taxes	0,5	0,6
Plans d'actions gratuites et options de souscription*	1,2	0,5
Total	**3,2**	**2,6**

* *Les plans de stock-options et d'actions gratuites Worldline dont bénéficient les principaux dirigeants de Worldline ont été émis le 3 septembre 2014, le 1er septembre 2015 et le 25 juillet 2016.*

Les avantages à court terme incluent les salaires, les bonus et les avantages en nature. Concernant les actions de performance et les stock-options, le montant inclut la charge IFRS 2 au *prorata temporis* de la date d'attribution de ces derniers.

Les bonus correspondent à la charge totale du compte de résultat, incluant les bonus effectivement payés durant l'exercice, les provisions relatives à l'exercice en cours et la reprise des provisions relatives à l'exercice précédent. Au cours de l'année, les principaux dirigeants de Worldline n'ont perçu aucune indemnité postérieure à l'emploi.

Note 28 Risques de marché

Risque de change

La majeure partie du chiffre d'affaires, des dépenses et des obligations du Groupe est libellée en euros. En 2016, 81,7% du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé dans des pays de la zone euro, alors que 18,3% a été réalisé dans des pays hors zone euro (dont 9,5% en livres sterling).

Les comptes du Groupe étant libellés en euros, son chiffre d'affaires dépend en partie de l'évolution du taux de change de l'euro par rapport aux monnaies des pays hors zone euro au sein desquels le Groupe réalise une part de son chiffre d'affaires (exposition au risque de conversion des taux de change).

Concernant le risque dit de « transaction » (*i.e.*, un non-alignement entre les devises dans lesquelles les revenus sont générés et les coûts encourus), le Groupe estime que son exposition est limitée car dans la zone euro ses coûts sont encourus en euros et son chiffre d'affaires est généré en euros et que, dans les pays en dehors de la zone euro, il réalise ses ventes et effectue la majorité de ses dépenses courantes dans la monnaie locale.

Le Groupe applique une politique de gestion du risque de change couvrant les cas où il effectuerait des transactions commerciales ou financières libellées dans une devise qui diffère des devises locales concernées. En application de cette politique, toute exposition significative au taux de conversion d'une devise étrangère doit être couverte dès sa constatation par l'utilisation de divers instruments financiers, principalement des contrats de change à terme et des contrats de swap de devises. Au 31 décembre 2016, le Groupe n'était pas exposé de manière significative à la variation du cours d'une devise et n'avait mis en place aucun de ces instruments de couverture.

Risque de taux d'intérêt

L'ensemble des emprunts du Groupe, lesquels sont en grande majorité souscrits auprès du groupe Atos, et de ses dépôts portent intérêt à des taux variables principalement indexés sur le taux Euribor ou EONIA, ajustés à la hausse ou à la baisse d'une marge. Le Groupe considère que son exposition aux variations de taux d'intérêts n'est pas significative étant donné qu'il n'a pas d'endettement (soustraction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie). Au 31 décembre 2016, le Groupe disposait d'une trésorerie nette de 398,9 millions euros.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité consiste à maintenir un niveau suffisant de trésorerie et de titres négociables ainsi que les sources de financement par le biais des facilités de crédit disponibles réservées au Groupe.

La politique de Worldline consiste à couvrir intégralement ses besoins futurs en liquidités grâce à des engagements reçus de lignes de crédits long terme. Les termes et conditions de maturités et de ratios bancaires de ces prêts permettent au Groupe d'avoir la flexibilité suffisante afin de financer ses besoins opérationnels ainsi que ses développements futurs.

Le 26 juin 2014, dans le cadre de cette politique, Worldline SA a souscrit une facilité de crédit renouvelable auprès de Atos SE pour un montant de 300 millions d'euros lui permettant de couvrir ses besoins de liquidités, y compris ceux liés aux fluctuations saisonnières de son besoin en fonds de roulement. Au cours de l'année 2015, la maturité de la facilité de crédit renouvelable a été étendue au 26 juin 2019. Cette facilité de crédit renouvelable a été transférée par Atos SE à sa filiale Bull International le 2 janvier 2016. La facilité de crédit ne comporte

pas de ratio bancaire étant donné que Worldline est en situation de trésorerie nette.

Risque de crédit et/ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe. Le Groupe considère que son exposition au risque de concentration des crédits est limitée en raison du caractère étendu et diversifié de sa clientèle. La plus grande exposition du Groupe au risque de crédit est liée à sa clientèle d'institutions financières.

Le Groupe gère ce risque de crédit en sélectionnant systématiquement des établissements financiers de premier plan comme clients et en utilisant plusieurs banques partenaires.

Le Groupe est également exposé à certains risques de crédit liés à ses activités d'acquisition commerçant et de services de chèques :

- Acquisition commerçants. Pour chaque transaction, le Groupe accorde au commerçant une garantie d'exécution relative au paiement effectué par le porteur de carte. Ainsi, le Groupe est exposé à un risque de crédit en cas d'absence de paiement par le titulaire de la carte. De surcroît, le Groupe offre une garantie de « service rendu » au porteur de la carte. Ainsi, en cas de faillite (ou de cessation d'activité) du commerçant avant la livraison du produit ou la réalisation du service acheté par le porteur de carte, ce dernier peut exiger le remboursement du montant de la transaction. L'exposition au risque de crédit est particulièrement significative lorsque les services sont acquis par e-Commerce bien avant leur livraison effective (tels que les services d'achat de billets auprès d'agences de voyages). Le Groupe gère ces risques en sélectionnant des clients qui ont des capacités financières suffisantes, en exigeant des garanties (constitution de collatéraux, délégation d'assurance, *etc.*) et en vérifiant les flux de transactions journalières afin d'éviter une exposition excessive à ces risques ;
- Service de chèques. Le Groupe paie des indemnités, basées sur un « scoring » de risque crédit, à ses clients commerçants qui s'inscrivent au « Chèque Service » du Groupe quand les chèques approuvés par le Groupe ne sont pas payés. Dans la mesure où les commissions reçues par le Groupe de la part des commerçants pour ce service sont plus faibles que la moyenne des montants des chèques impayés, l'activité peut devenir génératrice de pertes. Le Groupe gère ce risque en analysant le niveau des défauts de paiement pour chaque catégorie d'activités commerciales et ajuste les commissions facturées aux commerçants en conséquence.

Note 29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
France				
Worldline SA	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Mantis SAS	63,6	IG	100	55 rue de Tivoli – 75001 Paris
Worldline Participation 1	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Santeos	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Worldline Bourgogne	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Arabor	63,6	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Similo SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire – 95870 Bezons
Allemagne				
equensWorldline GmbH	63,6	IG	100	Hahnstraße 25 – 60528 Frankfurt – Allemagne
Worldline Germany GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 – 60528 Frankfurt – Allemagne
DZ Service GmbH	63,6	IG	100	Dieselstrasse 1 – 76227 Karlsruhe – Allemagne
BD-POS GmbH	100	IG	100	Hörselbergblick 1 – 99820 Hörselberg-Hainich – Allemagne
Pays-Bas				
Worldline BV	100	IG	100	Wolweverstraat 18 – 2980 CD Ridderkerk – Pays-Bas
equensWorldline SE	63,6	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
InterEGI BV	63,6	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
Paysquare SE	100	IG	100	Eendrachtlaan 315 – 3526 LB Utrecht – Pays-Bas
Belgique				
Worldline NV/SA	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 – B-1130 Bruxelles – Belgique
Worldline Propco SA	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 – B-1130 Bruxelles – Belgique
Europe (Autres) – Moyen-Orient – Afrique				
Autriche				
Worldline Austria GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 – 1210 Vienne – Autriche
Luxembourg				
Worldline Luxembourg SA	100	IG	100	2, rue Nicolas-Bové – L1253 Luxembourg
Espagne				
Worldline Iberia SA	100	IG	100	Avenida. Diagonal, 210-218 – Barcelone 08018 – Espagne
République tchèque				
Cataps s.r.o.	100	IG	100	Lazarská 11/6 – 120 000 Prague 2 – République tchèque
Royaume-Uni				
Worldline IT Services UK Limited	100	IG	100	4 Triton Square – Regent's Place – Londres, NW 1 3HG Royaume-Uni

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Asie Pacifique				
Chine				
Worldline (China) Co Ltd	100	IG	100	Building B, No. 7, Zhonghuan South Road WangJing, Chaoyang District Beijing 100102 République populaire de Chine
Hong Kong				
Worldline International (Hong Kong) Co Limited	100	IG	100	8/F Octa Tower, 8 Lam Chak Street, Kowloon Bay, Kowloon, Hong Kong
Inde				
Worldline India Private Ltd	100	IG	100	Raiaskaran Tech park, 2nd Floor of Tower I, Phase II, Sakinaka, M.V. Road, Andheri (East), Mumbai – 400072 Inde
Indonésie				
PT Worldline International Indonesia	100	IG	100	Plaza Sentral – 19th Floor, Jl. Jend. Sudirman No. 47 Jakarta 12930 Indonésie
Malaisie				
Worldline International (Malaysia) Sdn. Bhd	100	IG	100	Suite 19.02, Level 19 Centrepoint South Mid Valley City Lingkaran Syed Putra 59200 Kuala Lumpur Malaisie
Singapour				
Worldline IT and Payment Services (Singapore) Pte Ltd	100	IG	100	Blk 988 Toa Payoh North, #07-02/03, Singapour 319002
Taiwan				
Worldline (Taiwan)	100	IG	100	5F, No. 100, Sec. 3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 – Taïwan – R.O.C.
Amériques				
Argentine				
Atos IT Solutions And Services SA	100	IG	100	Arias 3751 piso 18, C.A.B.A. – Argentine
Chili				
Worldline Chile SA	100	IG	100	Avenida Providencia 1760Piso 17, Comuna de Providencia – 8320000 Santiago du Chili – Chili

Note 30 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Deloitte				Grant Thornton			
	Deloitte & Associés		Réseau		Grant Thornton		Réseau	
(en milliers d'euros et en %)	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Emetteur	330,0	80%	0	0%	200,0	90%	0	0%
Filiales intégrées globalement	11,0	3%	817,0	35%	21,0	10%	135,0	100%
Sous total audit	**341,0**	**83%**	**817,0**	**35%**	**221,0**	**100%**	**135,0**	**100%**
Services autres que la certification des comptes*								
Emetteur	71,0	17%	1 335,0	54%	0	0%	0	0%
Filiales intégrées globalement	0	0%	171,0	8%	0	0%	0	0%
Sous total autres	**71,0**	**17%**	**1 506,0**	**62%**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Total honoraires 2016	**412,0**	**100%**	**2 323,0**	**100%**	**221,0**	**100%**	**135,0**	**100%**

* *En 2016, les services autres que la certification incluent notamment 0,8 million d'euros d'honoraires relatifs à la transaction entre Worldline et Equens.*

	Deloitte				Grant Thornton			
	Deloitte & Associés		Réseau		Grant Thornton		Réseau	
(en milliers d'euros et en %)	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Emetteur	248,0	33%	0	0%	122,0	80%	0	0%
Filiales intégrées globalement	34,0	5%	482,0	26%	0	0%	90,0	100%
Sous total audit	**282,0**	**38%**	**482,0**	**26%**	**122,0**	**80%**	**90,0**	**100%**
Services autres que la certification des comptes*								
Emetteur	454,0	61%	1 267,0	68%	30,0	20%	0	0%
Filiales intégrées globalement	6,0	1%	124,0	7%	0	0%	0	0%
Sous total autres	**460,0**	**62%**	**1 391,0**	**74%**	**30,0**	**20%**	**0**	**0%**
Total honoraires 2015	**742,0**	**100%**	**1 873,0**	**100%**	**152,0**	**100%**	**90,0**	**100%**

* *En 2015, les services autres que la certification incluaient notamment 1,6 million d'euros d'honoraires relatifs à la transaction entre Worldline et Equens.*

Note 31 Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement significatif postérieur à la clôture.

20.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe – exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Worldline tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard , réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1 de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités de prise de contrôle des sociétés equensWorldline (anciennement Equens) et Paysquare, et leur incidence sur les comptes consolidés de votre société. Nos travaux ont notamment consisté à vérifier le correct traitement comptable de ces acquisitions conformément à la norme IFRS 3 révisée et le caractère approprié des informations présentées à ce titre dans les notes 1 et 2 de l'annexe.

Les prix d'acquisition ont été affectés aux actifs et passifs identifiables des entités acquises, sur la base de leur juste valeur. Dans ce cadre, la société a eu recours à un évaluateur indépendant pour déterminer la juste valeur des actifs incorporels relatifs à la relation clients. Nos travaux ont consisté principalement à examiner le rapport de l'évaluateur indépendant, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, à apprécier le caractère approprié des hypothèses de résultats futurs appliqués à la relation clients, ainsi qu'à s'assurer de la cohérence de la méthode de détermination du taux d'actualisation avec celle utilisée pour les tests de dépréciations.

Par ailleurs, les affectations du prix d'acquisition aux autres actifs et passifs identifiables ont été déterminées de manière provisoire par la société. Nos travaux ont essentiellement consisté à apprécier la méthodologie mise en œuvre et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir par sondages, les calculs effectués par la société ; nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Comme exposé dans la note « Estimations comptables et jugements » de la section 20.1.1.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Cette note précise que les estimations, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs, portent essentiellement sur les éléments suivants :

- Les goodwill, dont le montant net figurant au bilan consolidé au 31 décembre 2016 s'établit à 766,4 millions d'euros, ont été soumis à un test de dépréciation par la société, comme décrit dans la note « Goodwill » de la section 20.1.1.6.2 et dans la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée, ainsi que les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir les perspectives de rentabilité de chacun des plus petits groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et de réalisation des objectifs, et à contrôler la cohérence d'ensemble des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis par chacune de ces UGT sous le contrôle de la direction. Nous avons revu les calculs effectués par votre société et vérifié que la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

- La note « Immobilisations incorporelles autres que le goodwill » de la section 20.1.1.6.2 expose les principes et méthodes de comptabilisation des frais de développement. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à examiner les modalités de l'inscription à l'actif de ces frais, ainsi que celles retenues pour leur amortissement, et à apprécier les montants capitalisés et l'évaluation des coûts internes de développement reconnus au bilan au regard des plans opérationnels des projets sous-jacents. Nous avons également vérifié que la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.
- La note « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section 20.1.1.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à vérifier que ces méthodes ont été correctement appliquées, et à apprécier le caractère approprié de l'information fournie dans la note mentionnée ci-dessus. Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Victor Amselem

20.2 Comptes sociaux de Worldline SA

20.2.1 Etats financiers de la Société Mère

20.2.1.1 Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations incorporelles	Note 1	4 217	2 666
Immobilisations corporelles	Note 2	32 491	31 306
Participations	Note 3	643 320	380 562
Autres immobilisations financières	Note 3	1 331	1 380
Total actif immobilisé		**681 359**	**415 913**
Stocks			8
Avances et acomptes		877	546
Créances clients et comptes rattachés	Note 4	108 009	113 537
Créances diverses	Note 5	20 170	21 626
Disponibilités et Valeurs mobilières de placement	Note 6	252 594	252 902
Total actif circulant		**381 650**	**388 618**
Comptes de régularisation	Note 7	26 751	21 045
Total actif		**1 089 761**	**825 577**

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital social		89 996	89 710
Prime d'émission		248 698	241 494
Réserve légale		8 316	8 316
Report à nouveau		5 657	8 278
Résultat de l'exercice		237 133	-2 621
Capitaux propres	**Note 8**	**589 801**	**345 177**
Provisions	**Note 9**	**14 362**	**19 945**
Dettes financières	Note 10	325 371	273 603
Avances et acomptes reçus sur commandes		713	855
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Note 11	78 528	75 025
Dettes fiscales et sociales	Note 11	58 955	82 532
Dettes sur immobilisations	Note 11	935	1 231
Autres dettes	Note 11	8 681	11 046
Total Dettes		**473 183**	**444 293**
Produits constatés d'avance	Note 12	12 415	16 162
Total passif		**1 089 761**	**825 577**

20.2.1.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ventes de marchandises		13 323	11 586
Production vendue de services		421 456	449 350
Chiffres d'affaires	**Note 13**	**434 779**	**460 936**
Subventions d'exploitation		483	
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges		3 116	7 374
Autres produits		12 846	12 342
Total produits d'exploitation		**451 223**	**480 652**
Achats de marchandises et variation de stock		-10 563	-10 187
Autres achats et charges externes		-169 588	-164 096
Impôts, taxes et versements assimilés		-10 188	-7 958
Salaires et traitements		-139 668	-148 434
Charges sociales		-63 445	-66 255
Dotations aux amortissements et provisions		-14 657	-15 690
Autres charges		-47 548	-45 618
Total charges d'exploitation		**-455 657**	**-458 238**
Résultat d'exploitation		**-4 434**	**22 415**
Produits financiers		2 637	3 413
Charges financières		-1 876	-2 004
Résultat financier	**Note 14**	**761**	**1 409**
Produits exceptionnels		268 433	3 693
Charges exceptionnelles		-23 948	-27 760
Résultat exceptionnel	**Note 15**	**244 485**	**-24 067**
Intéressement		-5 689	-5 646
Impôts sur les bénéfices	Note 16	2 010	3 268
Résultat net		**237 133**	**-2 621**

20.2.2 Annexes aux comptes de Worldline SA

20.2.2.1 Activité

L'activité opérationnelle de Worldline est organisée autour de trois Lignes de Service :

- Services Commerçants & Terminaux (Chiffre d'affaires 2016 : 75,5 millions d'euros, soit 17% du chiffre d'affaires total). Cette Ligne de Services offre aux commerçants un ensemble de solutions et de services très étendu, leur permettant d'accompagner leurs clients tout au long de la relation commerciale, tout en optimisant leurs dispositifs d'acceptation des paiements, et ce quel que soit le canal d'interaction utilisé. Cette Ligne de Services est composée de trois divisions : les services en ligne, les cartes privatives et enfin les programmes de fidélisation ;
- Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement (chiffre d'affaires 2016 : 109,0 millions d'euros soit 25,1% du chiffre d'affaires total). Ce montant correspond aux trois premiers trimestres de chiffre d'affaires compte tenu du transfert des activités à Equens en date du 30 septembre 2016 (*cf.* Note 1.1.2.2 Faits marquants). La Ligne de Services Traitements de Transactions et Logiciels de Paiement de Worldline fournit des solutions qui permettent aux banques et institutions financières d'externaliser tout ou partie de leurs fonctions essentielles intervenant dans (i) l'émission de cartes bancaires (de crédit ou de paiement), (ii) l'acquisition et le traitement d'opérations de paiement électronique, (iii) l'offre de services de banque en ligne (dont les services de paiement *via* une application de banque en ligne (*Online Banking e-Payment* ou OBeP) à leurs clients à travers des multiples plateformes, et (iv) la fourniture de nouvelles options de paiement telles que les porte-monnaie électroniques. Worldline fournit également ses solutions logicielles *via* des licences accordées aux banques et aux institutions financières. Cette Ligne de Services est composée de quatre divisions : le traitement émetteurs, le traitement acquéreurs, les services de banque en ligne et les licences de logiciel de paiement ;
- Mobilité & Services Web Transactionnels (Chiffre d'affaires 2016 : 203,3 millions d'euros soit 46,8% du chiffre d'affaires total). La Ligne de Services Mobilité & Services Web Transactionnels de Worldline répond aux besoins des clients du secteur privé et public en leur proposant de nouvelles solutions numériques et de nouveaux modèles

économiques, qui tirent profit de la digitalisation croissante du monde physique. Cette Ligne de Services est composée de trois divisions : la billetterie électronique, les services électroniques aux et les services e-consommateur et mobilité.

Sur l'exercice 2016, le chiffre d'affaires de Worldline est de 434,8 millions d'euros, en diminution de 5,7% comparé à l'année dernière, avec des évolutions contrastées entre les 3 Lignes de Service :

- Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement ne couvre que trois trimestres d'activité suite à l'apport des activités à equensWorldline le 30 septembre 2016 ;
- Mobilité et Services Web Transactionnels est impactée par la fin du contrat Radar à partir de la seconde moitié de 2016 ;
- Services Commerçants & Terminaux a été impactée par moins de projets en e-commerce durant le premier semestre de l'année mais a renoué avec la croissance durant le second semestre.

Le résultat d'exploitation de -4,4 millions d'euros est directement impacté par l'arrêt des contrats Radar et Cedicam sur le deuxième semestre 2016.

La société Worldline détient directement ou indirectement les titres de participations des filiales du Groupe Worldline, dont elle est Société Mère, et établit à ce titre des comptes consolidés.

La Société supporte une part importante des coûts centraux et de structure du Groupe Worldline. Un certain nombre de flux de facturation ont été mis en place avec les sociétés du Groupe pour refléter les services rendus en tant que Société Mère.

20.2.2.2 Faits marquants

Le Groupe Worldline a conclu un accord avec le groupe Equens en vue de renforcer son leadership paneuropéen dans les services de paiement. Equens est un prestataire majeur de services de paiement en Europe, basé à Utrecht, aux Pays-Bas. Cette opération donne au Groupe Worldline ainsi élargi une implantation paneuropéenne très étendue, avec des positions de leader et une présence commerciale forte dans des pays clefs (France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Scandinavie).

Cette opération est structurée en deux volets :

- Une transaction en titres pour l'activité de Traitement de Transactions de Paiement, par fusion des activités respectives des deux entreprises en Europe pour créer « equensWorldline », qui est contrôlée à 63,6% par Worldline et à 36,4% par les actionnaires historiques d'Equens ;
- Une transaction en numéraire pour l'activité Acquisition Commerçants, où le Groupe Worldline a acheté 100% de PaySquare à Equens pour 113 millions d'euros.

Aux termes de cette transaction, Worldline SA a apporté à Equens BV ses activités françaises de Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement, en échange d'une participation dans equensWorldline.

Dans le cadre de l'accord entre actionnaires, à partir de 2017, Worldline SA bénéficiera notamment de droits de préemption au cas où un actionnaire minoritaire d'equensWorldline déciderait de vendre sa participation, et aussi d'une option d'achat, exerçable en trésorerie ou en actions, au plus tôt en 2019, de toutes les actions détenues par les actionnaires minoritaires.

La clôture de cette opération s'est réalisée le 30 septembre 2016. Les effets de cette transaction dans les comptes sociaux de Worldline SA sont les suivants, l'actif net ayant été apporté en valeur réelle, et rémunéré par des titres Equens.

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2016**
Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles	549
Valeur nette comptable des immobilisations corporelles	1 010
Valeur nette comptable des titres Mantis et Arabor	6 759
Autres actifs et passifs	-1 667
Apport actif net à la valeur comptable	**6 651**
Apport d'actif net aux valeurs réelles	**254 517**
Impact net résultat	**247 866**

Cette opération est exemptée fiscalement dans la mesure où Worldline bénéficie d'un régime de faveur au titre de l'agrément reçu de l'administration fiscale.

20.2.2.3 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2016 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement ANC n° 2015-06), en accord avec le Plan Comptable Général, et notamment en application des principes suivants :

- Prudence ;
- Continuité d'exploitation ;
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- Indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Elles comprennent principalement les logiciels et licences, et les fonds de commerce.

Les logiciels créés destinés à usage interne et les frais de développement des applications utilisées pour les besoins de l'exploitation sont directement inscrits en charge de l'exercice.

Les logiciels acquis destinés à usage interne sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée maximale de 3 ans.

Le cas échéant, une provision peut être constituée sur les fonds de commerce sur la base de leur valeur d'utilité.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, excluant toute charge financière.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

Constructions	20 ans
Agencements et installations	5 à 10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Véhicules	4 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières (dépôts de garantie, prêts).

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition.

La valeur d'utilité est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette réestimée et des perspectives de rentabilité. Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition.

Créances clients et comptes rattachés

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une provision pour dépréciation.

Au bilan, elles figurent en « Créances clients et comptes rattachés » pour la part des prestations excédant la facturation émise et en « Produits constatés d'avance » lorsque les prestations réalisées sont inférieures aux facturations clients.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont présentées au bilan à leur valeur d'acquisition. Elles font l'objet d'une dépréciation à la clôture lorsque leur valorisation est inférieure à la valeur d'acquisition.

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- Worldline a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- Il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et
- Le montant peut être estimé de manière fiable.

Provision retraite

La Société évalue et comptabilise ses engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC.

Ces engagements sont provisionnés en application de la méthode dite du « corridor ». Les écarts actuariels sont reconnus au compte de résultat sur la durée de vie active résiduelle des bénéficiaires du régime dès lors qu'ils représentent plus de 10% des engagements à la date de clôture.

Chiffre d'affaires

Les activités de services constituent la majeure partie du chiffre d'affaires de Worldline.

Le chiffre d'affaires découlant des activités transactionnelles, notamment dans le domaine des paiements, est reconnu au cours de la période durant laquelle le traitement a été achevé.

Le produit des abonnements est comptabilisé linéairement sur la durée du contrat.

Le chiffre d'affaires pour les projets de développement et/ou de migration plateformes avec des clients est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être

estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Les revenus relatifs aux autres services effectués pour le compte de clients sont reconnus au moment de l'achèvement de la prestation de service.

Worldline est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services.

- Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément.
- Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Worldline effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffres d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels du compte de résultat incluent les éléments exceptionnels des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement.

Intégration fiscale

En vertu de l'article 223-A du CGI, la société Worldline SA a signé une convention d'intégration fiscale avec ses filiales françaises prenant effet au 1er janvier 2015. Les filiales membres du groupe fiscal Worldline sont les sociétés suivantes :

- Worldline participations 1 ;
- Similo ;
- Santeos ;
- Worldline bourgogne.

Suite à l'apport des titres Mantis et Arabor à la transaction Equens, ces filiales ne font plus partie de l'intégration fiscale de Worldline SA.

Worldline SA en tant que Société Mère de l'intégration fiscale, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés membres de l'intégration fiscale.

Les principales modalités de la convention sont les suivantes :

- Le résultat des sociétés intégrées est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- Les créances de report en arrière des déficits de la filiale nées avant la période d'intégration ne sont pas imputables sur l'impôt dû par la filiale.

La convention reproduit le principe de neutralité dans la mesure où il est prévu que chaque filiale doit constater dans ses comptes, pendant toute la durée de l'intégration dans le Groupe, une charge ou un produit d'impôt égal à celui qu'elle aurait constaté si elle n'avait pas été intégrée.

Le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

Le produit relatif au CICE s'élève à 3,4 millions d'euros au titre de l'exercice 2016. Il a été comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Au cours de l'exercice 2016, le CICE a été utilisé pour financer des frais de développement visant à créer de nouvelles fonctionnalités pour les offres existantes.

20.2.2.4 Identité de la société consolidant Worldline

La société Worldline SA est consolidée dans le groupe Atos par intégration globale.

20.2.2.5 Notes annexes aux états financiers

Note 1	Immobilisations incorporelles	222	Note 11	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	228
Note 2	Immobilisations corporelles	223	Note 12	Produits constatés d'avance	228
Note 3	Immobilisations financières	223	Note 13	Chiffre d'affaires	228
Note 4	Créances clients et comptes rattachés	224	Note 14	Résultat financier	229
Note 5	Créances diverses	225	Note 15	Résultat exceptionnel	229
Note 6	Disponibilités et valeurs mobilières de placement	225	Note 16	Impôts sur les bénéfices	230
Note 7	Comptes de régularisation actif	225	Note 17	Engagements hors bilan	230
Note 8	Capitaux propres	226	Note 18	Entreprises Liées et entreprises ayant un lien de participation	231
Note 9	Provisions	226	Note 19	Autres informations	231
Note 10	Dettes financières	227	Note 20	Evénements postérieurs à la clôture	232

Note 1 Immobilisations incorporelles

TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Augmentations	Diminutions*	**31 décembre 2016**
Logiciels	28 991	4 177	-12 548	20 621
Concessions et droits similaires	3 521		-2 487	1 034
Fonds commercial	2 272		-685	1 587
Immobilisations incorporelles brutes	**34 784**	**4 177**	**-15 720**	**23 242**
Logiciels	-27 190	-2 077	11 998	-17 269
Concessions et droits similaires	-3 521		2 487	-1 034
Fonds commercial	-1 407		685	-722
Total amortissements et dépréciations	**-32 119**	**-2 077**	**15 170**	**-19 026**
Logiciels	1 801	2 101	-550	3 352
Concessions et droits similaires	-	-	-	-
Fonds commercial	865	-	-	865
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**2 666**	**2 101**	**-550**	**4 216**

* *L'impact net de l'apport dans Equens s'élève à 0,5 million d'euros sur les immobilisations incorporelles (10,8 millions d'euros en valeur brute et 10,3 millions d'euros en dépréciations).*

Les fonds de commerce ont essentiellement été constitués à l'issue de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Atos Worldline Financial Markets en 2013 pour une valeur nette de 0,8 million d'euros.

Note 2 Immobilisations corporelles

TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Augmentations	Diminutions*	31 décembre 2016
Terrains	869			869
Constructions	1 715	5	-162	1 557
Installations, matériels et outillages	117 041	7 632	-46 037	78 636
Autres immobilisations corporelles	62 713	1 397	-12 221	51 890
Immobilisations en cours	1 321	3 254	-818	3 756
Immobilisations corporelles brutes	**183 659**	**12 287**	**-59 238**	**136 708**
Terrains	-51	-11		-61
Constructions	-340	-124	140	-325
Installations, matériels et outillages	-109 803	-6 032	49 340	-66 495
Autres immobilisations corporelles	-42 160	-3 931	8 756	-37 336
Immobilisations en cours	-			-
Total amortissements et dépréciations	**-152 354**	**-10 098**	**58 235**	**-104 218**
Terrains	818	-11	0	808
Constructions	1 374	-120	-23	1 232
Installations, matériels et outillages	7 239	1 600	3 303	12 141
Autres immobilisations corporelles	20 553	-2 534	-3 465	14 553
Immobilisations en cours	1 321	3 254	-818	3 756
Valeur nette des immobilisations corporelles	**31 305**	**2 189**	**-1 003**	**32 491**

* *L'impact net de l'apport dans Equens s'élève à 1 million d'euros sur les immobilisations corporelles (6,3 millions d'euros en valeur brute et 5,3 millions d'euros en dépréciations).*

Note 3 Immobilisations financières

TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Augmentations[1]	Diminutions[2]	31 décembre 2016
Participations	389 663	254 517	-6 759	637 421
Prêts	72	350	-371	51
Dépôts et cautionnements	1 308	16 304	-1 330	16 282
Immobilisations financières brutes	**391 043**	**271 171**	**-8 460**	**653 754**
Participations	-9 101			-9 101
Prêts	-			-
Dépôts et cautionnements	-			-
Total amortissements et dépréciations	**-9 101**	**0**	**0**	**-9 101**
Participations	380 562	254 517	-6 759	628 320
Prêts	72	350	-371	51
Dépôts et cautionnements	1 308	16 304	-1 330	16 282
Valeur nette des immobilisations financières	**381 942**	**271 171**	**-8 460**	**644 653**

1 *Impact Equens SE : titres reçus en contrepartie des apports pour 254,5 millions d'euros et octroi d'un prêt de 15 millions d'euros.*

2 *Impact de l'apport des entités Mantis et Arabor à Equens pour 6,8 millions d'euros.*

TABLEAU DE VENTILATION DES PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

(en milliers d'euros)	**Valeur brute 31 décembre 2016**	Moins d'un an	1 à 5 ans
Prêts	51	50	
Dépôts et cautionnements	16 282	15 000	1 281
Total	**16 333**	**15 050**	**1 281**

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2016	Valeur nette au 31 décembre 2016	% d'intérêt	Résultat net au 31 décembre 2016	Capitaux Propres
A – Filiales (50% ou plus)					
France					
Santeos	4 294	4 294	100%	1 322	2 844
Worldline Bourgogne	373	373	100%	706	766
Similo SAS	1	1	100%	-434	-713
Worldline participation 1 SA	2 426	0	100%	-5	21
Benelux					
Worldline SA (Luxembourg)	33 900	33 900	100%	19 638	93 985
Worldline NV/SA	324 466	324 466	100%	337	779
Equens SE*	254 517	254 517	64%	2 094	247 694
Asie					
Worldline (Taiwan)	900	900	100%	122	449
B – Autres (Moins de 50%)					
Buyster	6 655	0	25%	0	2
Atos Intégration	620	620	5%	-27 137	-49 496
Atos IT Solutions and Services SA (Argentina)	9 211	9 211	24%	105	8 883
Autres titres de participation	58	39			
Total	**637 421**	**628 321**			

* *Cf. « Note 1.1.2.2 Faits marquants » pour le détail de la juste valeur des titres Equens SE.*

Pour Equens SE, le résultat net correspond à la période du 1er octobre au 31 décembre 2016.

Note 4 Créances clients et comptes rattachés

CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS NETS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2016	Dépréciations	**Valeur nette au 31 décembre 2016**	Valeur nette au 31 décembre 2015
Clients et comptes rattachés	74 972		74 972	77 639
Clients douteux	1 025	-894	130	160
Factures à établir	32 907		32 907	35 739
Total	**108 904**	**-894**	**108 009**	**113 537**
Dont exploitation		-894		

L'échéance de ces créances est à moins d'un an.

Note 5 Créances diverses

(en milliers d'euros)	**Valeur au 31 décembre 2016**	Valeur au 31 décembre 2015
Fournisseurs débiteurs	1 395	1 536
Personnel	125	69
Sécurité sociale et organismes sociaux	49	41
Etat, impôts et taxes	15 656	16 367
Comptes courants Groupe	2 945	3 613
Divers		0
Total	**20 170**	**21 626**

L'échéance de ces créances diverses est à moins d'un an.

PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Créances clients, factures à établir et comptes rattachés	32 907	35 739
Autres créances	1 395	1 536
Total	**34 301**	**37 275**

Note 6 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2016	Dépréciations	**Valeur nette au 31 décembre 2016**	Valeur nette au 31 décembre 2015
Valeurs mobilières de placement	252 594	-	252 594	252 549
Disponibilités		-	0	353
Total	**252 594**	**-**	**252 594**	**252 902**

A la clôture de l'exercice, Worldline ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité souscrit auprès de Rothschild & Cie Banque.

Les valeurs de placement correspondent à des placements à court terme des excédents de trésorerie disponible.

Note 7 Comptes de régularisation actif

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Prestations de fonctions supports	14 662	14 355
Maintenance	959	1 362
Locations	3 959	1 914
Assurances	1 989	1 911
Autres	5 183	1 503
Total comptes de régularisation actif	**26 751**	**21 045**

Note 8 Capitaux propres

CAPITAL SOCIAL

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Nombre d'actions	132 346 996	131 926 588
Valeur nominale *(en euros)*	0,68	0,68
Capital social	**89 996**	**89 710**

Durant l'exercice 2016 le nombre d'actions a augmenté de 420 408 actions suite à l'exercice des stock-options par les salariés du Groupe Worldline.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat net 2016	31 décembre 2016
Capital social	89 710			286		89 996
Primes d'émission	241 494			7 205		248 699
Réserve légale	8 316					8 316
Report à nouveau	8 278		-2 621			5 657
Résultat de l'exercice	-2 621		2 621		237 133	237 133
Total capitaux propres	**345 177**	**0**	**0**	**7 491**	**237 133**	**589 801**

Note 9 Provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Charges	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variation de périmètre	31 décembre 2016
Provision retraite	16 674	2 524	-515		-5 543	13 139
Provisions pour risques	1 075	295	-90	-205	-222	854
Pertes à terminaison	122		-87		-33	2
Autres provisions	2 073	270	-404		-1 572	366
Total	**19 944**	**3 089**	**-1 097**	**-205**	**-7 370**	**14 362**
Dont						
• *exploitation*		*2 451*	*-684*	*-205*		
• *financier*		*514*				
• *exceptionnel*		*124*	*-413*			

PROVISIONS RETRAITE

L'évolution de la provision pour indemnités de départ à la retraite sur l'exercice se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	
Provision au 1er janvier 2016	**16 674**
Coût des services	2 005
Charge d'actualisation	518
Prestations payées	-515
Variation de périmètre	-5 543
Amortissement des écarts actuariels	
Provision au 31 décembre 2016	**13 139**

L'évolution des engagements pour indemnités de départ à la retraite sur l'exercice et la réconciliation avec la provision à la clôture se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	
Engagements au 1er janvier 2016	**26 867**
Coût des services	2 005
Charge d'actualisation	518
Prestations payées	-515
Ecarts actuariels générés sur l'exercice	6 791
Variation de périmètre	-9 469
Engagements au 31 décembre 2016	**26 197**
Ecarts actuariels non reconnus	-13 058
Provision au 31 décembre 2016	**13 139**

L'évaluation des engagements est effectuée par individu sur la base des hypothèses suivantes :

- Taux d'actualisation : 1,4% ;
- L'évolution future des salaires : 1,6% ;
- Taux de rotation estimé :
  - Cadres : Décroissant (à partir de 7,80% à 25 ans) selon l'âge puis nul à partir de 56 ans,
  - Non cadres : Décroissant (à partir de 5,46% à 20 ans) selon l'âge puis nul à partir de 56 ans.

Note 10 Dettes financières

TABLEAU DE L'ENDETTEMENT NET

(en milliers d'euros)		Moins d'un an	1 à 5 ans	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Concours bancaires courants		324 686		324 686	272 886
Autres dettes			686	686	717
Comptes courants Groupe créditeurs					
Total Emprunts et dettes		**324 686**	**686**	**325 371**	**273 603**
Comptes courants Groupe débiteurs		-991		-991	-3 029
Valeurs mobilières de placement	Note 6	252 594		252 594	252 549
Disponibilités	Note 6				353
Solde net		**-73 083**	**-686**	**-73 768**	**-23 730**

Note 11 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	**Valeur brute 31 décembre 2016**	Valeur brute 31 décembre 2015
Fournisseurs et comptes rattachés	78 528	75 025
Personnel	22 407	29 171
Sécurité sociale et organismes sociaux	21 630	31 769
TVA	14 918	21 593
Groupe et associés	3 936	6 642
Autres dettes	5 680	5 636
Total	**147 099**	**169 834**

L'échéance de ces dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	**31 décembre 2016**	31 décembre 2015
Factures non parvenues	56 290	51 932
Dettes fiscales et sociales	28 381	45 061
Autres dettes	3 026	3 757
Total	**87 697**	**100 750**

Note 12 Produits constatés d'avance

Au 31 décembre 2016, les produits constatés d'avance s'élèvent à 12,4 millions d'euros et correspondent pour l'essentiel aux prestations relatives aux contrats comptabilisées à l'avancement, dont la réalisation est inférieure aux facturations clients.

Note 13 Chiffre d'affaires

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
(en milliers d'euros)		**%**		%
Services Commerçants & Terminaux	75 468	17,4%	74 671	16,2%
Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement	109 010	25,1%	143 417	31,1%
Mobilité & Services Web Transactionnels	203 331	46,8%	209 786	45,5%
Autres prestations de service Groupe	46 970	10,8%	33 062	7,2%
Total chiffres d'affaires par Ligne de Services	**434 779**	**100%**	**460 936**	**100%**
France	373 087	85,8%	410 234	89,0%
Etranger	61 692	14,2%	50 702	11,0%
Total chiffres d'affaires par zone géographique	**434 779**	**100%**	**460 936**	**100%**

Le chiffre d'affaires 2016 diminue de 5,7% suite à :

- L'apport des activités « Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement » à equensWorldline le 30 septembre 2016 ;
- La fin du contrat RADAR avec le gouvernement français en juin 2016 dans la Ligne de Services « Mobilités & Services Web Transactionnels ».

Le chiffre d'affaires « autre » fait essentiellement référence au chiffre d'affaires réalisé les autres entités du Groupe Worldline.

Note 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dividendes	1 206	1 710
Revenus des créances immobilisées	876	1 551
Autres produits financiers	555	152
Total produits financiers	**2 637**	**3 413**
Intérêts sur les dettes financières		
Intérêts sur comptes courants Groupe		
Provisions sur titres de participation		
Autres provisions financières	-514	-446
Intérêts sur comptes bancaires		-43
Pertes de change	-39	-100
Autres charges financières	-1 323	-1 415
Total charges financières	**-1 876**	**-2 004**
Résultat financier	**761**	**1 409**

Les dividendes reçus en 2016 proviennent de deux filiales françaises WL Bourgogne et Mantis.

Les autres charges financières comprennent notamment les commissions de non-utilisation de la ligne de crédit de 300 millions d'euros avec Bull International ainsi que 0,3 million d'euros pour des prestations de conseil du cabinet Rothschild.

Note 15 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prix de cession des immobilisations financières[1]	254 517	
Reprises de provisions et dépréciations sur immobilisations	5 488	979
Autres reprises de provisions et dépréciations	413	534
Autres produits exceptionnels	8 015	2 179
Total produits exceptionnels	**268 433**	**3 693**
Valeur nette comptable des immobilisations financières[2]	-6 651	
Dépréciations et provisions	-124	-1 927
Autres charges exceptionnelles	-17 173	-25 833
Total charges exceptionnelles	**-23 948**	**-27 760**
Résultat exceptionnel	**244 485**	**-24 067**

1 Impact Equens SE : titres reçus en contrepartie des apports pour 254,5 millions d'euros.

2 Impact de l'apport des entités Mantis et Arabor à Equens pour 6,7 millions d'euros.

Les autres charges exceptionnelles comprennent principalement des coûts *Corporate* (Quadrant et Team) pour 10,65 millions d'euros ainsi que la sortie des immobilisations liées au projet Radar pour 4,7 millions d'euros (sortie compensée par les reprises des amortissements de 5,5 millions d'euros). Les autres produits exceptionnels correspondent à la refacturation des coûts Team, Quadrant et Marsh.

Note 16 Impôts sur les bénéfices

Intégration fiscale

Le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables. Le montant de ces déficits au 31 décembre 2016 s'élève à 29 millions d'euros.

Allégement et accroissement de la dette future d'impôt Worldline imposée séparément

A la clôture de l'exercice, le montant des allégements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)	Allégements *(en base)*	Accroissements *(en base)*
Différences temporaires	15 062	-
Total	**15 062**	**-**

Les actifs ou passifs différés d'impôt ne figurent pas dans les comptes.

VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	Avant IS	IS calculé	Montant net
Résultat courant	-3 673		-3 673
Résultat exceptionnel, crédit d'impôt et participation des salariés	238 796	2 010	240 806
Total	**235 123**	**2 010**	**237 133**

Au cours de l'exercice, Worldline a bénéficié d'un crédit d'impôt au titre du crédit d'impôt recherche pour un montant de 1,8 million d'euros, du boni d'intégration fiscale pour 0,6 million d'euros et d'une retenue à la source pour -0,3 million d'euros.

Note 17 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS DONNÉS

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Autres garanties	2 900	2 900
Total	**2 900**	**2 900**

ENGAGEMENTS REÇUS

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Garanties bancaires	-	-
Autres garanties	498	498
Total	**498**	**498**

Note 18 Entreprises Liées et entreprises ayant un lien de participation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Compte de résultat	
Charges financières	-747
Produits financiers	1 566
Charges exceptionnelles	-9 306
Produits exceptionnels	262 531
Total	**254 044**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Actif	
Clients et comptes rattachés	52 144
Comptes courants Groupe	2 945
Autres actifs	540
Total	**55 629**

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016
Passif	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33 959
Comptes courants Groupe	3 936
Autres passifs	
Total	**37 895**

Au cours de l'exercice 2016, aucune transaction visée à l'article R. 123-198 11 du Code de commerce n'est intervenue avec des parties liées, les transactions avec ces dernières étant conclues à des conditions normales de marché.

Note 19 Autres informations

EFFECTIFS MOYENS PAR CATÉGORIE

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ingénieurs et cadres	2 376	2 523
Techniciens, agents de maîtrise et employés	365	490
Total	**2 741**	**3 013**

Rémunération des dirigeants

En 2016, les coûts des principaux dirigeants de Worldline sont :

- Ceux du Directeur Général conformément à la convention réglementée conclu avec Atos relative à l'engagement et la rémunération de ce dernier ; et
- Celui du Directeur Général Adjoint dans sa totalité.

Aucun coût n'a été pris en compte pour la rémunération du Président du Conseil d'Administration.

Le montant global des rémunérations directes et indirectes de toutes natures, perçues par les membres de la Direction (Directeur Général et Directeur Général Délégué), s'élève à 2 millions d'euros.

Le montant des jetons de présence alloués aux administrateurs s'élève à 0,2 million d'euros.

Note 20 Evénements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture

20.2.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels – exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Worldline, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2016 s'établit à 628,3 millions d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de la valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note « Immobilisations financières » de la section 20.2.2.3 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.
- La note « Chiffre d'affaires » de la section 20.2.2.3 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et du résultat sur les contrats sur plusieurs exercices. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à vérifier que ces méthodes étaient correctement appliquées. Par ailleurs, nous avons apprécié l'estimation des marges à terminaison des contrats réalisée par la direction de la société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Victor Amselem

20.3 Date des dernières informations financières

Les dernières informations financières du Groupe ayant été examinées les Commissaires aux comptes et figurant dans le présent Document de Référence sont les comptes consolidés au 31 décembre 2016.

20.4 Informations financières intermédiaires et autres

Non applicable.

20.5 Politique de distribution de dividendes

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, tels qu'adoptés par l'Assemblée Générale Ordinaire et extraordinaire de la Société, l'Assemblée Générale peut décider, sur recommandation du Conseil d'Administration, la distribution d'un dividende.

La politique de distribution de dividendes de la Société prend en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs, ses besoins en liquidité.

Le Groupe a également pour objectif, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires, de distribuer des dividendes annuels pour un montant représentant environ 25% de son résultat net consolidé, dans la mesure où cela est compatible avec la mise en œuvre de la politique de croissance externe du Groupe. Cet objectif ne constitue cependant pas un engagement de la Société. Les dividendes futurs dépendront notamment des conditions générales de l'activité et de tout facteur jugé pertinent par le Conseil d'Administration de la Société.

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes et le dividende net par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	2016	2015	2014
Dividende total *(en millions d'euros)*	0	0	45,1
Dividende net par action *(en euros)*	0	0	3,88

Lors de sa réunion du 20 février 2017 et tenant compte de la priorité stratégique définie en 2017 pour le développement de la Société, le Conseil d'Administration a décidé de proposer lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de ne pas distribuer de dividende au titre des résultats 2016.

20.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de la Société ou de l'une de ses filiales et que le montant de ces coûts peut être raisonnablement estimé.

Le montant global des provisions pour litiges auquel le Groupe est exposé s'élève à environ 1,3 million d'euros au 31 décembre 2016 afin de couvrir principalement des litiges relatifs à des salariés qui ont quitté le groupe.

A la date du présent Document de Référence, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage autres que celles mentionnées ci-dessous au présent paragraphe, susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou les résultats de la Société ou du Groupe.

Litige avec TrustSeed

Une action en contrefaçon de brevet a été intentée devant le tribunal de grande instance de Paris par la société TrustSeed (« TrustSeed ») à l'encontre de la Banque Palatine et de la Société, ainsi que trois de ses clients, la Caisse d'Epargne et de Prévoyance d'Ile de France, le Groupement d'Intérêt Economique IT-CE et Natixis Paiements. TrustSeed soutient être titulaire d'un brevet relatif à un procédé d'authentification du porteur d'une carte bancaire ayant effectué un paiement en ligne par l'envoi d'un code par SMS. Elle prétend que ce brevet aurait été contrefait par les cinq sociétés défenderesses et demande à ce titre leur condamnation solidaire au paiement de dommages et intérêts s'élevant à 42,5 millions d'euros. Aux termes d'un accord entre la Société et les autres parties visées par cette procédure, toute condamnation à des dommages et intérêts incomberait exclusivement à la Société. Par jugement du 7 mars 2014, le tribunal a déclaré TrustSeed irrecevable à agir, celle-ci ne justifiant pas de ses droits sur le brevet qu'elle invoque. Le 23 septembre 2014, Trustseed a décidé de faire

appel, demandant à la Cour d'appel de juger sa demande recevable et de renvoyer sur le fond l'affaire devant les premiers juges. Le 27 octobre 2015, la cour d'appel de Paris a confirmé le jugement du tribunal de grande instance de Paris du 7 mars 2014 et a donc rejeté les demandes de Trustseed. La société Trustseed a décidé de se pourvoir en cassation.

Ce litige n'a pas d'impact sur les comptes consolidés et aucune provision n'a été constituée ni aucun passif comptabilisé dans les comptes consolidés du Groupe.

Investigations en Argentine

Le Groupe offre des schémas de billetterie sans contact « smart card » pour les plateformes de transit multimodales, qui permettent notamment aux passagers d'utiliser leurs cartes de voyage, cartes de paiement et porte-carte mobiles pour « marquer » à distance le début et la fin de leur trajet afin de calculer et appliquer automatiquement les tarifs applicables. Il existe actuellement plusieurs schémas de smart card sans contact offerts par le Groupe en Argentine par l'intermédiaire de sa filiale Atos IT Solutions and Services SA (« Worldline Argentine »), notamment dans les villes de Cordoba, Mendoza, Salta, Tucuman et La Rioja ainsi que le système SUBE à Buenos Aires. Cette activité a été créée et opérée par Siemens et était comprise dans les activités acquises par Atos dans le courant de l'année 2011.

Dans le cadre de certains des schémas de billetterie sans contact « smart card » exploités par Worldline Argentine, les utilisateurs achètent et rechargent leur carte avec des espèces, qui sont ensuite collectées dans les différents points de vente et déposées sur les comptes des municipalités avec lesquelles Worldline Argentine a conclu un contrat de gestion de ces schémas. Worldline Argentine externalise la collecte et le transport des fonds à un sous-traitant. Entre le milieu de l'année 2011 et septembre 2012, Worldline Argentine a sous-traité ces services pour la ville de Cordoba (le schéma « Red Bus ») à un groupe d'entreprises locales, UTE Ribelex Cordubensis, comprenant CBI Cordubensis SA (« CBI »). En septembre 2012, Worldline Argentine a remplacé CBI par un autre sous-traitant, Logistica y Distribucien Cuyo Card SA (« LyD »), n'étant pas satisfaite par le service fourni par CBI, et en particulier en raison de l'apparition, dans le circuit de collecte des fonds, de chèques émis par des tiers en lieu et place d'espèces.

En fin d'année 2013, la Direction du Groupe a eu connaissance d'irrégularités potentielles se rapportant au schéma Red Bus par la réception d'e-mails anonymes, semblant émaner d'une source interne, qui contenaient des allégations d'agissements suspects et potentiellement illégaux de la part de LyD. Le Groupe a alors immédiatement débuté une enquête interne relativement à ces allégations. Au début de l'année 2014, l'enquête interne du Groupe a été étendue en raison de la publication d'articles dans la presse argentine faisant état de nouvelles allégations d'irrégularités et de faits potentiellement illégaux, notamment de corruption et de blanchiment d'argent, dans le cadre de la gestion du schéma Red Bus.

Le 28 mars 2014, Worldline Argentine a reçu une mise en demeure de la part du Bureau du Procureur pour les Affaires de Criminalité Economiques et de Blanchiment d'Argent (Procuraduría de Criminalidad Económica y Lavado de Activos ou PROCELAC) du Bureau du Procureur National Argentin de fournir des informations et des documents se rapportant au schéma Red Bus. Worldline Argentine a rapidement fourni les informations demandées. PROCELAC a depuis ouvert une instruction judiciaire afin d'enquêter plus avant l'implication potentielle de diverses parties dans des faits d'« association de malfaiteurs » (*asociación ilícita*) et de fraude fiscale.

Des investigations internes au sein du Groupe portant sur ces allégations qui ont été menées par ses départements d'audit interne et de finance, assistés d'intervenants extérieurs, n'ont pas révélé de preuves caractérisant une violation des lois argentines anti-corruption par Worldline Argentine ou l'un de ses employés. Le Groupe comprend que les investigations du PROCELAC sont toujours en cours. Il est de ce fait impossible d'indiquer à ce stade les conséquences possibles ou probables que pourraient avoir ces faits pour le Groupe.

20.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

A la connaissance de la Société, il n'est pas survenu depuis le 31 décembre 2016 de changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe, autre que les informations relatives au chiffre d'affaires et à l'activité commerciale, pour le premier trimestre 2017, présentées en Section 12.5, qui ne soit pas décrit dans le présent Document de Référence.

21

Informations complémentaires

21.1 Capital social et autres autorisations soumises au vote des actionnaires 236

21.1.1 Capital social souscrit 236
21.1.2 Capital autorisé mais non émis et autres autorisations soumises au vote des actionnaires 237
21.1.3 Actions contrôlées par la Société, actions auto-détenues et achat par la Société de ses propres actions 246
21.1.4 Contrat de liquidité 246
21.1.5 Information sur le titre 246
21.1.6 Titres non représentatifs de capital 247
21.1.7 Autres titres donnant accès au capital 247
21.1.8 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré 248
21.1.9 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option 248
21.1.10 Historique du capital social 248
21.1.11 Performance boursière 249

21.2 Actes constitutifs et statuts 252

21.2.1 Objet social (article 2 des statuts) 252
21.2.2 Exercice social (article 36 des statuts) 253
21.2.3 Conseil d'Administration et Direction Générale 253
21.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 254
21.2.5 Comptes sociaux (articles 37, 38 et 39 des statuts) 255

21.1 Capital social et autres autorisations soumises au vote des actionnaires

21.1.1 Capital social souscrit

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le capital s'élève à 90.077.530,08 euros, divisé en 132 466 956 actions de 0,68 euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Les actions Worldline SA sont cotées sur le marché Euronext Paris, sous le code ISIN FR0011981968. Ces actions sont cotées à Paris depuis le 27 juin 2014. Ces actions ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché.

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, aucune des actions composant le capital social de la Société ne fait l'objet d'un nantissement.

21.1.2 Capital autorisé mais non émis et autres autorisations soumises au vote des actionnaires

21.1.2.1 Autorisations financières soumises au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2017

Le tableau ci-dessous présente les autorisations financières devant être accordées au Conseil d'Administration qui seront soumises au vote de l'Assemblée Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires devant se tenir le 24 mai 2017. La date de début de toutes les autorisations mentionnées ci-dessous est le 24 mai 2017.

Objet de la résolution	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum
Autorisation à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société	18 mois	200 millions d'euros
Augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 mois	500 millions d'euros[1]
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	50% du capital pour les augmentations de capital[1] Montant maximum pour les titres de créance : 1 milliard d'euros
Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription	26 mois	45% du capital social pour les augmentations de capital[1] Montant maximum pour les titres de créance : 1 milliard d'euros
Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription suite à une offre effectuée dans le cadre de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier français (placement privé auprès d'investisseurs qualifiés)	26 mois	30% du capital pour les augmentations de capital[1 2] Montant maximum pour les titres de créance : 600 millions d'euros
Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature	26 mois	10% du capital de la Société[1 2]
Augmentation du nombre d'actions devant être émises avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 15% de l'émission initiale)[1 2]
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers	26 mois	2,5% du capital de la Société[1]
Attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux	38 mois	0,5% du capital de la Société[1]
Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues	18 mois	Dans la limite de 10% du capital social par période de 24 mois

1 *Le montant nominal maximum total des augmentations de capital qui peuvent être effectuées en vertu de cette autorisation doit être déduit de la limite globale d'une augmentation de capital immédiate ou différée, fixée à 80% du capital social.*

2 *Le montant nominal maximum total des augmentations de capital qui peuvent être effectuées en vertu de cette autorisation doit être déduit de la limite globale d'une augmentation de capital immédiate ou différée, fixée à 40 millions d'euros.*

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans un avis de réunion paraissant au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO), suivi d'un avis de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle convoquée le 24 mai 2017. Ces avis seront mis en ligne sur le site Internet de Worldline (dans la section « Investisseurs ») conformément aux lois et règlements en vigueur.

21.1.2.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément à la recommandation du paragraphe 26 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social de la Société au titre de l'exercice clos.

ELÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À MONSIEUR THIERRY BRETON, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE WORLDLINE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe et variable **Jetons de présence** **Indemnité de prise** **ou cessation de fonction**	**0 euro**	Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Conseil d'Administration le 30 avril 2014, date de la transformation de la Société en société anonyme pour la durée de son mandat d'administrateur. Avant cette date, il était Président du Conseil de Surveillance de la Société par actions simplifiée depuis le 31 juillet 2013. La date de fin de son mandat d'administrateur de la Société est celle de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2017, statuant sur les comptes de l'exercice 2016. M. Thierry Breton n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat au sein de la Société au cours des exercices 2013 à 2016. Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 30 avril 2014, Monsieur Thierry Breton ne percevra pas de rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de la Société. Monsieur Thierry Breton ne perçoit pas de jetons de présence à raison de son mandat d'administrateur de la Société. Monsieur Thierry Breton ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ, ou d'indemnité relative à une clause de non-concurrence.

ELÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À MONSIEUR GILLES GRAPINET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE WORLDLINE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	**400 000 euros** sur une base annuelle	M. Gilles Grapinet a été nommé Directeur Général le 30 avril 2014, date à laquelle la Société a été convertie en société anonyme, pour la durée de son mandat de dirigeant. La rémunération de M. Gilles Grapinet est déterminée conformément à son contrat de travail avec Atos International SAS, une filiale d'Atos SE. Son contrat de travail reste en vigueur après l'introduction en bourse de la Société sur le marché Euronext Paris. La partie de sa rémunération fixe relative à ses fonctions de Directeur Général (ou "CEO") de la Société représente 2/3 de la totalité de sa rémunération fixe en vertu de son contrat de travail avec Atos International SAS, une filiale d'Atos SE. Cette part est refacturée entièrement par Atos International SAS à la Société.
Rémunération variable	**440 960 euros** payés en 2016 (110,2% de la rémunération variable cible annuelle) correspondant aux second semestre 2015 et premier semestre 2016. **436 560 euros** dus en 2016 (109.1% de la rémunération variable cible annuelle) correspondant aux premier et second semestres 2016	La rémunération variable de M. Gilles Grapinet pour ses fonctions de Directeur Général de la Société est déterminée conformément à la décision du Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations. Elle est basée sur les critères de rémunération définis par le Conseil d'Administration. Ces critères sont exclusivement liés à l'atteinte d'objectifs de performance spécifiques de la Société. La part variable sous condition de performance opérationnelle peut varier de 0% à 130% de sa rémunération annuelle fixe, en fonction du niveau d'atteinte de critères exclusivement quantitatifs, avec une valeur cible fixée à 100% de sa rémunération annuelle fixe, à savoir 400 000 euros. La rémunération variable du CEO est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions de Worldline telles que régulièrement présentées aux actionnaires. En 2016, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable cible du Directeur Général sont les suivantes : • Croissance du chiffre d'affaires Worldline Groupe (40%) ; • L'Excédent Brut Opérationnel Worldline Groupe (EBO/OMDA) (30%) ; • Free Cash-Flow Worldline Groupe (Flux de Trésorerie Disponible) (30%). Afin de suivre au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le CEO et la revue qui en découle sont semestrielles et validées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet par le Conseil d'Administration. La réalisation de ces critères et le montant de rémunération variable qui en découle ont été validés au cours des réunions du 25 juillet 2016 et 20 février 2017 par le Conseil d'Administration : la rémunération variable de Gilles Grapinet, CEO, au titre du premier semestre 2016 s'est établie à **234 760 euros**, soit **117,4%** de sa rémunération variable cible semestrielle, et à **201 800 euros** soit 100,9% de sa rémunération variable cible semestrielle au titre du second semestre 2016.

	2016		
		Premier semestre	Second semestre
Indicateurs	Poids	Paiement*	Paiement*
Croissance du Chiffre d'Affaires Worldline	40%	> 100%	< 100%
Excédent Brut Opérationnel Worldline	30%	< 100%	> 100%
Flux de Trésorerie Disponible Worldline[1]	30%	> 100%	> 100%
Paiement en % de la rémunération variable cible semestrielle		**117,4%**	**100,9%**

* *Après application de la courbe d'élasticité plafonnée à 130%.*

1 *Flux de trésorerie disponible, avant dividende et résultat acquisitions/ventes.*

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Avantages de toute nature	**2 583 euros** (2/3 du total payé en 2016)	M. Gilles Grapinet, Directeur Général, bénéficie d'une voiture de fonction.
Rémunération exceptionnelle	**N/A**	Pour l'année 2016, M. Gilles Grapinet, Directeur Général, n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise ou cessation de fonction	**N/A**	M. Gilles Grapinet, CEO, ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou cessation de fonction d'aucune sorte (clause de non-concurrence, parachute doré, *etc.*).
Rémunération variable pluriannuelle	**N/A**	M. Gilles Grapinet, CEO, ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Jetons de présence	**N/A**	M. Gilles Grapinet, Directeur Général, n'a pas perçu de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur.
Octroi de Stock-Options	**N/A**	Gilles Grapinet, CEO, n'a pas reçu de Stock-Options de la Société en 2016.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Octroi d'actions de performance	Octroi de **38 000 actions gratuites de performance** le 25 juillet 2016 (tenant compte d'un coefficient multiplicateur de 100%). L'évaluation des actions gratuites de performance (sur base d'un octroi de 38 000 actions) est de **646 643 euros** Valorisation des actions gratuites de performance selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés.	Dans le cadre de l'autorisation donnée pour trente-huit mois par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2016 (vingt-troisième résolution), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 juillet 2016, a décidé sur la recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, de procéder à l'attribution de 38 000 actions de performance ordinaires de la Société (tenant compte d'un coefficient multiplicateur de 100%) au Directeur Général de Worldline. Ce montant tient compte des recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF relatives au CEO. Ces actions sont évaluées à 646 643 euros selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés de la Société. Dans son analyse, le Conseil d'Administration, sur l'avis du Comité des Nominations et Rémunérations, a considéré les éléments suivants : • L'attribution d'un maximum théorique de 43 700 actions de performance au Directeur Général (tenant compte d'une sur-performance et de l'application d'un coefficient multiplicateur de 115%) ; • Le principe et l'exigence supplémentaire de moduler l'attribution définitive du nombre d'actions du Directeur Général, en fonction d'une surperformance éventuelle au travers de l'application qui en découlerait d'un coefficient multiplicateur de maximum 115%, et ce dans le respect du plafond de sa rémunération en titres à 45% de sa rémunération totale annuelle (même dans le cas le plus favorable) ; • L'obligation de conservation de 15% des actions de performance qui lui seraient attribuées pendant toute la durée de ses fonctions s'appliquera au dirigeant mandataire social ; • L'interdiction de conclure toute opération financière de couverture sur les actions faisant l'objet de l'attribution durant toute la durée du mandat du Directeur Général. Outre la condition de présence à remplir à la date d'acquisition, l'acquisition des actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance internes et externes, à remplir sur les deux années 2016 et 2017 : **Conditions de performance internes :** Pour chacune des années 2016 et 2017, au moins 2 des 3 critères de performance interne doivent être remplis et si l'un d'entre eux n'est pas rempli, ce critère devient obligatoire pour l'année suivante. • Le montant du Free Cash-Flow (Flux de Trésorerie Disponible) Groupe Worldline, avant dividende et résultat acquisitions/ventes (supérieur ou égal à 85% du montant figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou le résultat de l'année précédente, augmenté de 10%) ; • **L'Excédent Brut Opérationnel** (EBO/OMDA) du Groupe Worldline (supérieur ou égal à 85% du montant figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou le résultat de l'année précédente, augmenté de 10%) ; • La **croissance du chiffre d'affaires** du Groupe Worldline (le taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ou +5% de taux de croissance, par référence aux objectifs de croissance de la Société). **Conditions de performance externes :** Au titre de chacune des années 2016 et 2017, au moins 2 des 3 conditions de performance externes suivantes doivent être atteintes (ou maintenues si elles ont déjà atteint le plus haut niveau) : • Le Groupe Worldline obtient le rating GRI – G4 « Comprehensive » (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ; • Le Groupe Worldline obtient le rating Eco Vadis CSR – « Gold » (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ; • Le Groupe Worldline obtient le rating GAIA Index Certification générale égale ou supérieure à 70% (ou son équivalent, si en cours de plan, ce terme est modifié). Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance du plan et du respect de la condition de présence, l'attribution définitive d'actions pourra varier entre 85% et 115% du nombre d'actions de performance communiqué aux bénéficiaires dans la lettre d'attribution, en cas respectivement de sous-performance ou de surperformance du Groupe Worldline en 2016 et 2017 par rapport à des objectifs définis par le Conseil d'Administration. Le CEO est un bénéficiaire du Plan France. Selon ce Plan, les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions le 25 juillet 2018, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance précitées et de la condition de présence susvisée jusqu'au 25 juillet 2018 ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de un an suivant cette date.

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire prestations définies	**Pas de montant défini**	Comme tous les salariés d'Atos International SAS membres du Comité Exécutif du groupe Atos, Monsieur Gilles Grapinet bénéficiait, jusqu'au 1er mars 2015, d'un régime de retraite complémentaire à cotisations définies. Les cotisations à la charge de l'employeur correspondent à 5% de la rémunération versée et sont limitées aux tranches A, B et C. Il n'y a pas de cotisation à la charge des salariés. De plus, M. Gilles Grapinet bénéficie du régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les employés ou mandataires sociaux d'Atos International SAS ou d'Atos SE, membres du Comité Exécutif du groupe Atos, dont les modalités sont précisées ci-après. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition de présence au sein des sociétés Atos SE ou Atos International SAS lors de la liquidation des droits à retraite conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale. En 2015, le régime de retraite supplémentaire a été révisé pour notamment durcir les règles d'acquisition des droits, en prévoyant une acquisition subordonnée à la réalisation de conditions de performance déterminées annuellement par le Conseil d'Administration d'Atos SE. **Changement de modalités de détermination du montant du complément de retraite** • Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 0,625% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime. La rémunération de référence est la moyenne des soixante dernières rémunérations mensuelles multipliée par douze. • Pour la détermination de cette rémunération de référence, sont uniquement pris en compte : ◦ Le traitement de base, ◦ La prime annuelle d'objectifs effectivement versée à l'exclusion de toute autre forme de rémunération variable. Cette prime annuelle est prise en compte dans la limite de 130% du traitement de base. Les trimestres civils complets d'ancienneté ne sont pris en compte dans la détermination du montant du complément de retraite que s'ils se rattachent à une année au cours de laquelle les conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration d'Atos SE ont été réalisées. **Plafonnement du complément de retraite** Le montant annuel du complément de retraite versé dans le cadre du présent régime ne pourra être supérieur à la différence entre : • 33% de la rémunération de référence mentionnée ci-dessus ; et • Le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire. La société Worldline s'est engagée par convention avec Atos SE à prendre en charge l'acquisition de droits par M. Gilles Grapinet au titre de ce régime de retraite à prestations définies (sur la base de la durée de son mandat de Directeur Général de Worldline et dans la limite des deux tiers).

21.1.2.3 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, au titre de l'exercice 2017, soumis au vote des actionnaires

En application des dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite « loi Sapin 2 », les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général en raison de l'exercice de son mandat et constituant la politique de rémunération le concernant pour l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires convoquée le 24 mai 2017 sous la 13e résolution.

Principes de la rémunération du Directeur Général

La rémunération de M. Gilles Grapinet est déterminée dans le cadre de son contrat de travail conclu avec Atos International SAS, filiale d'Atos SE, pour une durée indéterminée. Ce contrat a été maintenu après l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. La quote-part de sa rémunération fixe afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société représente les deux tiers de la rémunération fixe totale prévue au titre de son contrat de travail avec Atos International SAS, filiale d'Atos SE. Cette quote-part fait l'objet d'une refacturation intégrale d'Atos International SAS à la Société.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 28 juillet 2014, a arrêté les modalités de la refacturation de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société.

Dans le cadre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de la Société a ainsi autorisé, après

examen par le Comité des Nominations et Rémunérations, la signature d'une convention de prestation de services entre Atos International et la Société, portant sur la refacturation de la partie de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet afférente à l'exercice de ses fonctions de Directeur Général de Worldline, dans les conditions suivantes :

- Refacturation des deux tiers de la rémunération annuelle fixe versée à M. Gilles Grapinet ;
- Refacturation de la partie variable de sa rémunération liée à sa performance au sein de la société Worldline, et versée sur décision du Conseil d'Administration de Worldline (en fonction de l'atteinte d'objectifs qu'il détermine à l'avance) ;
- Refacturation des dépenses engagées au bénéfice de Worldline (deux tiers des coûts liés à son poste de travail et frais) ;
- Refacturation des deux tiers des avantages en nature dont bénéficie M. Gilles Grapinet (véhicule de fonction conformément à la politique du groupe Atos, et régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé) ;
- Prise en charge par Worldline (sur la base de la durée du mandat de Monsieur Gilles Grapinet en tant que Directeur Général de Worldline et dans la limite des deux tiers) de l'acquisition de droits par Monsieur Gilles Grapinet au titre du régime de retraite à prestations définies (ce régime de retraite étant applicable aux employés ou mandataires sociaux d'Atos International SAS ou d'Atos SE, membres du Comité Exécutif du groupe Atos).

Atos International SAS perçoit en sus, au titre de frais de gestion administrative, 2% du montant total des sommes ainsi refacturées à la Société.

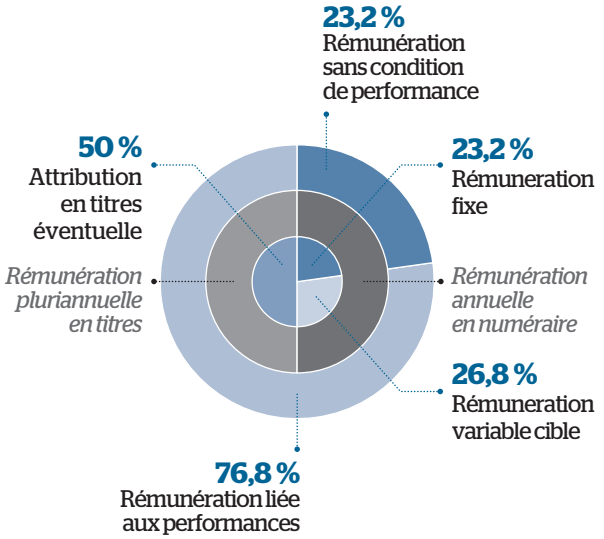
Les principes de la partie de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet afférente à l'exercice de ses fonctions de Directeur Général sont proposés par le Comité des Nominations et Rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration.

Les principes qui régissent la détermination de la rémunération du Directeur Général sont établis dans le cadre du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère :

- Principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Directeur Général ne soit disproportionné ;
- Principe de **compétitivité** : le Comité des Nominations et Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération ;
- Lien avec la **performance** : la rémunération du Directeur Général est étroitement liée aux **performances de l'Entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et mesurables, qui sont étroitement liés aux objectifs de la Société tels qu'ils sont régulièrement communiqués aux actionnaires. Afin de développer une **communauté d'intérêts avec les actionnaires de la Société** et d'associer les dirigeants et le Directeur Général à la performance et aux résultats financiers à long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'attribution en titres, et notamment d'options de souscription d'actions et d'actions de performance. Enfin, la politique de rémunération du Directeur Général reflète l'engagement de Worldline en matière de responsabilité sociétale. Dans ce cadre, des indicateurs de performance liés à la **responsabilité sociale et environnementale** de la Société ont été instaurés dans les plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance mis en place à compter de 2014.

Le Conseil d'Administration, réuni le 12 décembre 2016, a mis en œuvre le principe de compétitivité en s'appuyant, pour fixer la rémunération applicable aux années à venir, sur une comparaison avec des références internationales du secteur des paiements, après avoir pris en compte l'augmentation de la taille de la Société depuis 2011 (introduction en bourse de la Société, acquisitions majeures réalisées en 2016, augmentation de près de 50% de la capitalisation boursière depuis l'IPO) ; cet exercice de *benchmark* a souligné la cohérence entre la performance de la Société et la rémunération qui doit en résulter pour le Directeur Général.

DANS LE CADRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ QUI S'INSCRIT DANS LE NOUVEAU PLAN À TROIS ANS « 2017-2019 » DU GROUPE ATOS



Rémunération du Directeur Général

Composantes de la rémunération

Dans le cadre du plan stratégique de développement triennal « 2017-2019 » de Worldline, qui s'inscrit dans le plan triennal du groupe Atos « Ambition 2019 », récemment présenté au marché, le Conseil d'Administration du 12 décembre 2016 a approuvé, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, les évolutions suivantes de la **rémunération totale en numéraire** de Monsieur Gilles Grapinet afférente à ses fonctions de Directeur Général de la Société, à compter du 1er janvier 2017 :

- Une rémunération annuelle fixe de 415 000 euros ;
- Une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 480 000 euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de sur-performance et sans paiement minimum.

Afin de suivre au plus près les performances de l'Entreprise, la fixation des objectifs de performance pour le Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles.

Il convient également de préciser que la rémunération variable du Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière

(tels que : croissance du chiffre d'affaires, profitabilité et flux de trésorerie disponible). Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions de Worldline telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet.

La partie de la rémunération fixe et variable de M. Grapinet au titre de ses fonctions au sein du groupe Atos est augmentée dans les mêmes proportions.

M. Grapinet, Directeur Général, bénéficie également d'une **rémunération en titres** : la rémunération en titres du Directeur Général totale est limitée, à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés à environ 50% de la rémunération globale du Directeur Général.

Depuis 2014, Worldline a exclusivement octroyé des stock-options ou des actions de performance à son dirigeant mandataire social lors d'attribution collective bénéficiant aux équipes managériales et d'expertise technologique de premier rang.

De même, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, pourrait être amené à décider que dans le cadre du plan stratégique 2017-2019, le Directeur Général de Worldline et les équipes managériales et d'expertise technologique de premier rang soient étroitement associés à la performance et aux résultats financiers de Worldline au moyen de plans d'incitation long terme. Comme pour les plans déjà mis en place, le Conseil d'Administration définirait des conditions d'attribution définitive combinant des conditions de performance sérieuses et exigeantes, internes et externe, portant sur la réalisation de critères de performance constatée sur une période de trois années minimum.

Les **avantages en nature** restent inchangés.

Les modalités de la refacturation par Atos SE de la rémunération de Monsieur Gilles Grapinet au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société restent inchangées.

Eléments de la rémunération

En application des principes généraux de rémunération, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a adopté une structure de rémunération spécifique pour le Directeur Général, dont les éléments sont les suivants :

- Jetons de présence

  Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

- Rémunération fixe

  La rémunération fixe versée au Directeur Général à compter du 1er janvier 2017 sera d'un montant de 415 000 euros. Cette rémunération sera stable sur plusieurs années et pourra éventuellement faire l'objet d'un réexamen, par exemple à l'occasion du renouvellement du mandat du Directeur Général.

- Rémunération variable

  Cette rémunération variable repose sur la réalisation des objectifs précisés ci-dessous, tels qu'ils ressortent des objectifs annuels annoncés au marché, qui se déclinent dans l'exercice de cadrage budgétaire de Worldline.

  La cible annuelle de cette rémunération variable est de 480 000 euros, avec un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible en cas de surperformance et sans paiement minimum.

  Afin de suivre au plus près les performances de l'Entreprise, la fixation des objectifs de performance pour le Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles.

  Il convient également de préciser que la rémunération variable du Directeur Général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe Worldline telles que régulièrement présentées aux actionnaires. Ainsi, les objectifs du premier semestre sont fixés sur la base du budget approuvé par le Conseil d'Administration en décembre et les objectifs du second semestre sur la base du « Full Year Forecast 2 » approuvé en juillet.

  Pour les deux semestres 2017, la nature et la pondération de chacun des indicateurs sur lesquels repose la rémunération variable du Président-Directeur général sont les suivants :

  - Croissance organique du chiffre d'affaires Worldline Groupe (40%) ;
  - L'excédent brut opérationnel Worldline Groupe (30%) ;
  - Flux de trésorerie disponible Worldline Groupe, avant variations de capital, dividendes versés aux actionnaires et acquisitions et cessions (30%).

  Le Conseil d'Administration décline à travers ces objectifs semestriels conditionnant la rémunération variable du Directeur Général les objectifs financiers du plan stratégique à trois ans portant sur la croissance organique du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et le Flux de trésorerie disponible. Les objectifs budgétaires sous-jacents à cette rémunération variable sont établis par le Conseil d'Administration afin de conduire à bien la réalisation des objectifs financiers communiqués au marché.

  La rémunération variable due au titre du premier semestre 2017 sera, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance assignés pour ce semestre par le Conseil d'Administration, versée en août 2017. Conformément aux dispositions de la loi SAPIN 2, le versement de la rémunération variable au titre du second semestre 2017 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos en 2017.

- Rémunération variable pluriannuelle

  Le Directeur Général bénéficie de l'attribution annuelle d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de plans d'actions de performance bénéficiant aux premières lignes managériales du Groupe et aux experts technologiques de premier rang (sur ce point, voir ci-dessous).

- Attributions d'options d'actions

  Il ne sera pas octroyé d'options de souscription ou d'achat d'actions pour l'exercice 2017.

- Attribution d'actions de performance

  La rémunération en titres du Directeur Général totale est limitée, à partir de la juste valeur déterminée selon la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés à environ 50% de la rémunération globale du Directeur Général. Pour 2017, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 24 mai 2017 d'approuver un plan d'actions de performance dont les principales caractéristiques sont les suivantes.

Les conditions de performance du nouveau plan, à remplir sur les trois années 2017, 2018 et 2019, portent sur des critères internes financiers liés aux flux de trésorerie disponible, à l'excédent brut opérationnel et au chiffre d'affaires. Le plan prévoit également trois conditions externes, détaillées ci-dessous.

Les caractéristiques du plan d'attribution d'actions de performance sont les suivantes :

A. **Condition de présence** : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan telles que par exemple les cas de décès ou d'invalidité, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié ou de mandataire social d'Atos SE ou d'une société affiliée à Atos SE dans les conditions stipulées dans l'article L. 225-180 du Code de commerce par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition (voir ci-dessous) ;

B. **Conditions de performance** : L'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes, internes et externes, appréciées pour chacune des trois années 2017, 2018 et 2019.

Conditions de performance internes

Pour chacune des années 2017, 2018 et 2019, au moins 2 des 3 critères de performance interne doivent être remplis et si l'un d'entre eux n'est pas rempli, ce critère devient obligatoire pour l'année suivante :

- Condition de performance n° 1

  Le montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

  - 85% du montant du Free Cash-Flow Groupe Worldline (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée ; ou
  - Le montant du Free Cash-Flow Groupe Worldline (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, augmenté de 10%.

- Condition de performance n° 2

  L'Excédent Brut Opérationnel (EBO/OMDA) du Groupe Worldline pour l'année concernée est au moins égal à l'un des deux montants suivants :

  - 85% du montant de l'EBO/OMDA du Groupe Worldline figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée ; ou
  - Le montant de l'EBO/OMDA du Groupe Worldline de l'année précédente, augmenté de 10%.

- Condition de performance n° 3

  La croissance du chiffre d'affaires du Groupe Worldline pour l'année 2017[1], 2018 et 2019 est au moins égale à l'un des deux montants suivants :

  - Le taux de croissance figurant dans le budget de la Société moins un pourcentage fixé par le Conseil d'Administration ; ou
  - +5% de taux de croissance, par référence aux objectifs de croissance de la Société.

Les indicateurs mentionnés aux conditions de performance n°1, n°2 et n°3 seront calculés à taux de change et périmètre de consolidation constants.

Conditions de performance externes

Au titre de chacune des années 2017, 2018 et 2019, au moins 2 des 3 conditions de performance externes suivantes doivent être atteintes (ou maintenues si elles ont déjà atteint le plus haut niveau) :

- Le Groupe Worldline obtient le rating GRI – G4 « Comprehensive » (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ;
- Le Groupe Worldline obtient le rating Eco Vadis CSR – « Gold » (ou son équivalent si, en cours de plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié) ;
- Le Groupe Worldline obtient le rating GAIA Index Certification générale égale ou supérieure à 70% (ou son équivalent, si en cours de plan, ce terme est modifié).

Sous réserve de l'atteinte des conditions de performance du plan et du respect de la condition de présence, l'attribution définitive d'actions pourra varier entre 85% et 115% du nombre d'actions de performance communiqué aux bénéficiaires dans la lettre d'attribution, en cas respectivement de sous-performance ou de surperformance du Groupe Worldline en 2017, 2018 et 2019 par rapport à des objectifs définis par le Conseil d'Administration.

C. **Périodes d'acquisition et de conservation** : Les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées 3 ans après la date d'octroi, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance précitées et de la condition de présence susvisée jusqu'à la date d'acquisition. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires, conformément aux « périodes de clôture » fixées par la Société dans le Guide de Prévention des Délits d'Initiés (*Guide for the Prevention of Insider Trading*), à l'exception des actions attribuées au Directeur Général, lequel est tenu à une obligation de conservation, pendant toute la durée de son mandat, d'un nombre à définir d'actions de performance qui pourrait lui être définitivement attribué.

Dans le cas où les conditions de performance ne seraient pas vérifiées et/ou que la condition de présence ne serait pas satisfaite, les actions de performance attribuées deviendraient caduques.

- Rémunérations exceptionnelles

  Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération exceptionnelle.

- Primes et indemnités accordées à l'occasion de la prise de fonction

  Sans objet.

- Indemnités de cessation de fonction

  Le Directeur Général ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat.

- Avantages en nature

  Les avantages en nature octroyés au Directeur Général lors de sa nomination, sont restés inchangés et consistent en une voiture de fonction. Le montant total des avantages en nature dont peut bénéficier M. Grapinet au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société était valorisé à 2 947 euros au titre de l'année 2016 et devrait rester comparable en 2017.

1 Pour l'année 2017, le pourcentage figurant dans le budget est celui du « Full Year Forecast 2 ».

21.1.3 Actions contrôlées par la Société, actions auto-détenues et achat par la Société de ses propres actions

Les Assemblées Générales des actionnaires ordinaire et extraordinaire du 26 mai 2016 ont autorisé le Conseil d'Administration, pendant 18 mois à compter du 26 mai 2016, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce français, selon les modalités suivantes :

Transaction concernée	Durée de l'Autorisation	Montant Maximum	Nombre maximum d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	475 millions d'euros	10% du capital de la Société

Ces actions peuvent être acquises à tout moment dans les limites prévues par la loi et les réglementations en vigueur, en dehors de la période d'offre publique d'achat, et par tout moyen, notamment aux fins suivantes :

- Les conserver et les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- Pour les attribuer ou les vendre aux dirigeants et administrateurs ou aux collaborateurs de la Société et/ou de sociétés qui lui sont affiliées dans le cadre (i) de programmes de partage de bénéfices, (ii) du programme d'options d'achat d'actions, (iii) du programme d'attribution d'actions gratuites et (iv) d'un plan d'épargne actions ;
- En règle générale, pour satisfaire aux obligations relatives aux programmes de stock-options ou autres programmes d'attribution d'actions aux employés ou dirigeants et administrateurs de la Société ou de sociétés affiliées ;
- Pour remettre les actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant droit à l'attribution d'actions de la Société ;
- Pour les annuler en totalité ou en partie par une réduction du capital.

Cette autorisation vise également à permettre à la Société de négocier ses propres actions pour toute autre fin autorisée ou qui bénéficierait par la suite d'une présomption de légitimité en vertu des dispositions légales et réglementaires pertinentes ou qui pourrait être admise par la suite comme pratique de marché par l'AMF. Dans un tel cas, la Société devra en informer ses actionnaires par communiqué de presse.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 36 euros, hors coûts d'acquisition.

21.1.4 Contrat de liquidité

Pour une description du contrat de liquidité conclu avec la Banque Rothschild & Cie Banque, veuillez-vous reporter à la Section 18.6.2 « Contrat de liquidité ».

21.1.5 Information sur le titre

Nombre de titres	132 466 956
Classification sectorielle	Technologie de l'information
Indice principal	CAC AllShares
Autres indices	SBF 120, CAC Industrials, CAC Sup. Services
Marché	Euronext Paris Compartiment A
Place de cotation	Euronext Paris (France)
Code	WLN (Euronext)
Code ISIN	FR0011981968
Eligibilité contrôle/SRD	oui/oui

Les actions du Groupe ont été inclues dans l'indice SBF120 le 21 mars 2016.

Les principaux codes sont :

Source	Code	Source	Code
Euronext	WLN	Reuters	WLN.PA
AFP	WLN	Thomson	WLN-FR
Bloomberg	WLN:FP		

21.1.6 Titres non représentatifs de capital

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.7 Autres titres donnant accès au capital

21.1.7.1 Plans d'options de souscription d'options

Le tableau suivant récapitule les plans d'options de souscription d'action (ou « stock-options ») attribués par la Société :

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou Conseil d'Administration	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Nombre d'options consenties	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées & expirées	**Situation au 31/12/2016**
13/06/2014	03/09/2014	15/05/2016	03/09/2024	1 527 220	257 279	99 300	1 170 641
13/06/2014	27/07/2015[1]	15/05/2017	31/08/2025	1 558 500	0	116 000	1 442 500
13/06/2014	22/02/2016[2]	25/05/2018	24/05/2026	196 000	0	2 500	193 500
13/06/2014	25/07/2016[3]	25/05/2018	15/08/2026	45 000	0	0	45 000
Total				**3 326 720**	**257 279**	**217 800**	**2 851 641**

1 *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 1er septembre 2015.*
2 *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 25 mai 2016.*
3 *La date d'octroi fixée par le Conseil d'Administration est le 16 août 2016.*

Si toutes les stock-options avaient été exercées avant la fin de l'année, 2 851 641 nouvelles actions auraient été créées, entraînant une dilution à hauteur de 2,15%.

21.1.7.2 Plans d'actions de performance

	Date d'Assemblée		
	26/05/2016	26/05/2016	Total
Date du Conseil d'Administration	25/07/2016	25/07/2016	
Détails du Plan	France	International	
Nombre de bénéficiaires	67	62	**129**
Nombre d'actions consenties*	263 650	152 964	**416 614**
Nombre d'actions annulées ou caduques	15 813	1 725	**17 538**
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	-	-	-
Situation au 31/12/2016	247 837	151 239	**399 076**
Date d'acquisition définitive	25/07/2018	25/07/2019	
Date de disponibilité	25/07/2019	25/07/2019	

* *En application d'un coefficient multiplicateur maximal de 115%.*

Les 399 076 droits à actions de performance restants représentaient 0,30% du capital social de Worldline au 31 décembre 2016.

21.1.8 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.9 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

21.1.10 Historique du capital social

Le capital social de la Société a évolué au cours des cinq dernières années comme suit :

- Augmentation de la valeur nominale des actions pour la porter à 6,80 euros, intervenue le 23 avril 2014, faisant passer le capital social de 78 804 599,61 euros à 79 028 274 euros, suivie le même jour d'une division par 10 de la valeur nominale des actions, réduite de 6,80 euros à 0,68 euro. Par conséquent, 104 596 245 nouvelles actions ont été créées ;
- Dans le cadre de son introduction en bourse, une augmentation de capital a été approuvée par le Conseil d'Administration de Worldline en date du 26 juin 2014. 15 548 780 nouvelles actions ont été émises pour une valeur nominale de 0,68 euro ;
- Le 29 décembre 2014, 159 758 actions ont été créées dans le cadre du Programme d'achat d'actions des collaborateurs « Boost » ;
- Le 5 février 2016, 163 129 actions ont été créées dans le cadre du Programme d'achat d'actions des collaborateurs « Boost » ;
- Durant l'année 2016, 257 279 actions ont été créées suite à l'exercice d'option de souscription d'action (stock-options) de la part de dirigeants et de salariés du Groupe.
- Le 31 mars 2017, 119 960 actions ont été créées suite à l'exercice d'option de souscription d'action (stock-options) de la part de dirigeants et de salariés du groupe.

Au 31 décembre 2016, le capital social de Worldline SA était ainsi composé de 132 346 996 actions ayant une valeur nominale unitaire de 0,68 euro.

21.1.11 Performance boursière

21.1.11.1 Vue d'ensemble du marché boursier

Le cours de l'action Worldline a terminé l'année à 26,78 euros, soit une progression de +12,2% sur un an.

La capitalisation boursière de Worldline a atteint 3 544 millions d'euros fin 2016.

21.1.11.2 Chiffres clés

	2016
Plus haut *(en euros)*	29,09
Plus bas *(en euros)*	18,99
Cours de clôture au 31 décembre	26,78
Volume journalier moyen sur la plateforme Euronext	88 060
Volume journalier moyen sur les autres plateformes électroniques et les plateformes de gré à gré	136 553
Flottant	29,62%
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	3 544
Valeur d'entreprise au 31 décembre *(en millions d'euros)**	3 145
Valeur d'entreprise/chiffre d'affaires	2,4
Valeur d'entreprise/EBO	12
Ratio cours sur bénéfice P/E (cours de l'action en fin d'année ÷ BPA normalisé et ajusté)	27,4

* *Avec l'hypothèse que (valeur d'entreprise) = (capitalisation boursière) - (trésorerie nette).*

21.1.11.3 Volumes échangés (toutes plateformes)

	Volumes échangés (toutes plateformes)	
	(en actions)	*(en euros)*
Janvier 2016	4 583 543	101 311 197
Février 2016	4 796 656	96 058 747
Mars 2016	4 552 184	98 934 132
Avril 2016	3 162 041	74 010 581
Mai 2016	5 930 250	155 282 248
Juin 2016	8 654 636	224 965 461
Juillet 2016	5 707 631	149 428 497
Août 2016	1 714 647	47 166 957
Septembre 2016	4 759 714	133 025 352
Octobre 2016	4 970 221	128 163 065
Novembre 2016	4 481 276	110 821 955
Décembre 2016	4 412 622	110 918 608
Total	**57 725 421**	**1 430 086 802**

21.1.11.4 Principaux événements boursiers de 2016 et post-clôture

23 février 2016

Résultats annuels 2015

Le chiffre d'affaires de Worldline a atteint 1 227,0 millions d'euros en 2015, soit une croissance organique de +4,4% par rapport à 2014. L'excédent brut opérationnel du Groupe s'est amélioré de +50 points de base, s'élevant à 235,3 millions d'euros ou 19,2% du chiffre d'affaires, parfaitement en ligne avec les objectifs de l'année. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 103,4 millions d'euros et le résultat net part du Groupe ajusté des charges non récurrentes a atteint 117,9 millions d'euros, comparé à 113,8 millions d'euros en 2014. Le bénéfice ajusté par action dilué[1] s'est élevé à 0,89 euro en 2015, comparé à 0,86 euro en 2014 (+3,5%). Le flux de trésorerie disponible s'est élevé à 128,5 millions d'euros en 2015, dépassant l'objectif compris entre 120 et 125 millions d'euros fixé pour l'année, en hausse de 12,3% par rapport à 2014.

20 avril 2016

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 298,8 millions d'euros, en croissance organique de +6,5% à périmètre et taux de change constants par rapport au premier trimestre de 2015. Chacune des trois Lignes de Service a contribué à la croissance globale, avec en particulier une forte accélération de l'activité Services Commerçants & Terminaux, qui a crû de 11,2%. Le flux de trésorerie disponible a atteint 35,3 millions d'euros, en croissance de +10,7%.

26 mai 2016

Assemblée Générale des actionnaires de Worldline

La totalité des résolutions proposées par le Conseil d'Administration a été adoptée. L'Assemblée Générale a notamment approuvé les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015. Elle a également renouvelé les mandats d'administrateur de Mme Ursula Morgenstern, de M. Gilles Arditti, de M. Charles Dehelly, de M. Michel-Alain Proch et de M. Luc Rémont, et a consenti des délégations de compétence au Conseil d'Administration afin de réaliser des augmentations de capital. Le résultat des votes de l'Assemblée Générale Mixte est détaillé sur le site internet de Worldline (rubrique Investisseurs – Assemblée Générale Annuelle). Au cours de l'Assemblée Générale, le Directeur Général a effectué une mise à jour sur le déroulement du projet de fusion avec la société Equens.

26 juillet 2016

Résultats du premier semestre 2016

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 614,8 millions d'euros, soit une croissance organique de +6,0%. L'excédent brut opérationnel (« EBO ») a atteint 117,2 millions d'euros, ou 19,1% du chiffre d'affaires, en amélioration de +80 points de base, parfaitement en ligne avec l'objectif d'amélioration de +80 points de base sur l'année. Le résultat net part du Groupe incluant le profit de la vente de l'action Visa Europe s'est élevé à 92,1 millions d'euros, en croissance de +89,1% par rapport au premier semestre de l'an dernier. Le résultat net normalisé[2] s'est élevé à 62,0 millions d'euros, en progression de +11,7%. Le flux de trésorerie disponible du premier semestre était de 71,2 millions d'euros, en progression de +10,9% par rapport au premier semestre de 2015. La position de trésorerie nette a atteint 434,9 millions d'euros, en augmentation de +170,4 millions d'euros comparé à la position de trésorerie nette au 30 juin 2015.

1 BPA calculé sur le résultat net ajusté des effets des éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents, nets d'impôts (+14,5 millions d'euros en 2015 et +13,4 millions d'euros en 2014) et basé pour l'année 2014 sur le nombre d'actions au 31 décembre 2014.

2 Le résultat net normalisé exclu les éléments inhabituels et peu fréquents (net d'impôt).

30 septembre 2016

Le Groupe a annoncé la finalisation des transactions avec Equens, Paysquare et KB SmartPay.

Finalisation des transactions avec Equens et Paysquare

Selon les termes de l'accord, il est rappelé que cette opération désormais finalisée, est constituée de deux volets :

- Pour ce qui concerne les activités de Traitement de Transactions de Paiement, l'activité de traitement de transactions de Worldline[1] a été fusionnée avec celle d'Equens au sein d'equensWorldline, société issue de cette fusion, qui est détenue par Worldline à 63,6% et par les anciens actionnaires d'Equens à 36,4%. La société equensWorldline sera consolidée au sein de la division « Traitements de Transactions & Logiciels de Paiement » du Groupe à compter du 1er octobre 2016 ;
- Pour ce qui concerne l'activité d'Acquisition Commerçants, Worldline a acquis en numéraire auprès d'Equens sa filiale d'acquisition commerçants Paysquare sur la base d'une valeur d'entreprise de 72 millions d'euros. Cette acquisition a été financée par la trésorerie nette disponible du Groupe. Paysquare sera consolidée dans la division Services Commerçants & Terminaux du Groupe à compter du 1er octobre 2016.

Finalisation de l'accord avec Komercni banka (KB) en Acquisition Commerçants (*Commercial Acquiring*)

Selon les termes de l'accord, Worldline a acquis, dans une première étape, une participation de 80% dans Cataps s.r.o. (« Cataps »), filiale à 100% du groupe bancaire Komercni banka, sur la base d'une valeur d'entreprise de 34 millions d'euros pour 100%. Cataps a été créée en 2014 et opère les activités de Komercni banka de traitement des transactions par cartes de crédit ou de débit (acquisition commerçant).

Worldline et Komercni banka sont également engagés dans une alliance commerciale pour le développement et la croissance de ces activités sur une période de 10 ans en République Tchèque.

19 octobre 2016

Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016

Durant le troisième trimestre de 2016, le chiffre d'affaires de Worldline a été de 294,3 millions d'euros, en légère croissance par rapport au troisième trimestre de 2015 (+0,6 million d'euros ou +0,2% à périmètre et taux de change constants), faisant plus que compenser l'effet de base négatif d'environ -8 points lié à la fin de deux contrats historiques dans la Ligne de Services Mobilité & Services Web Transactionnels.

Objectifs 2016

Sur le périmètre du Groupe précédent les acquisitions récentes (Equens, Paysquare et KB SmartPay, consolidées à compter du 1er octobre 2016, le Groupe confirme ses objectifs pour l'année 2016 : croissance organique du chiffre d'affaires, à périmètre et taux de change constants de plus de +3% ; augmentation du taux de marge d'EBO d'environ +80 points de base par rapport à 2015 ; et flux de trésorerie disponible compris entre 135 millions et 140 millions d'euros (comprenant le paiement de coûts de transaction exceptionnels (estimés à environ 12 millions d'euros) liés à l'opération avec Equens).

La contribution additionnelle des sociétés acquises pour le T4 2016 est attendue comme suit :

- Contribution au chiffre d'affaires : environ +80 millions d'euros ;
- Contribution à l'EBO : environ +10 millions d'euros ;
- Contribution nette positive au flux de trésorerie disponible.

20 octobre 2016

Eric Heurtaux est nommé Directeur Financier de Worldline

Worldline annonce la nomination d'Eric Heurtaux en tant que Directeur Financier à compter du 1er décembre. Il remplacera Bruno Vaffier qui, après 15 ans dans le Groupe, prendra un nouveau poste dans une autre entreprise, à la même date. Eric Heurtaux sera chargé du pilotage de la Finance et de la comptabilité ainsi que du programme d'efficacité opérationnelle TEAM et des départements IT et Achats.

8 novembre 2016

Worldline présente ses ambitions pour 2017-2019

Worldline annonce à l'occasion de la Journée Analystes de sa maison mère Atos tenue à son siège social de Bezons (France), ses ambitions pour la période 2017 à 2019 reflétant l'accroissement de son périmètre d'activité suite aux acquisitions récentes d'Equens, de Paysquare et de KB SmartPay.

Sur la période 2017-2019, Le Groupe a pour ambition d'atteindre :

- Croissance organique du chiffre d'affaires : après un premier semestre 2017 en légère croissance, un taux de croissance annuel moyen compris entre +5% et +7% ;
- Une amélioration du taux d'EBO (Excédent Brut Opérationnel) compris entre +350 et +400 points de base en 2019 comparé à celui de 2016[2] ;
- Un flux de trésorerie disponible compris entre 210 millions d'euros et 230 millions d'euros en 2019, représentant une augmentation de plus de +50% par rapport à l'objectif pour 2016.

Pour réaliser son ambition pour 2019, le Groupe va se concentrer sur les leviers suivants :

- Tirer profit de la dimension pan-européenne unique et du leadership incontesté de Worldline en *Processing* Financier ;
- Développer fortement la plateforme pan-européenne avancée de Worldline pour les Services de Paiements aux Commerçants ;
- Continuer de tirer profit des tendances de marché très robustes en Mobilité & Services Web Transactionnels dans l'internet des objets et des plateformes de services digitaux.

21 février 2017

Résultats annuels 2016

A périmètre et à taux de change constants, le chiffre d'affaires de Worldline s'est élevé à 1 309,2 millions d'euros représentant une croissance organique de +3,5% par rapport à 2015. Les deux Lignes de Service Services Commerçants & Terminaux et Services Financiers ont contribué à la progression du chiffre d'affaires alors que la Ligne de Services Mobilité & Services Web

1 A l'exception des activités de traitement de transaction en Asie et en Espagne

2 Taux d'EBO d'environ 18,5% pour 2016 d'après les comptes pro forma, comprenant Equens, Paysquare et KB Smartpay consolidés sur 12 mois depuis le 1er janvier 2016

Transactionnels a été impactée par la fin de deux contrats historiques. En excluant l'impact de la fin de ces contrats, la croissance du reste des activités a été de +8,4%.

L'excédent brut opérationnel (EBO) du Groupe s'est amélioré de +90 points de base, atteignant 258,7 millions d'euros ou 19,8% des ventes. Le résultat net part du Groupe inclut le gain de cession de la participation du Groupe dans Visa Europe pour 51,2 millions d'euros et s'est établi à 144,2 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ajusté pour les dépenses non-courantes a atteint 129,2 millions d'euros comparé à 119,9 millions d'euros en 2015.

Le bénéfice ajusté par action dilué s'est élevé à 0,98 euro[1] en 2016 contre 0,91 euro en 2015 (+7,7%).

Le flux de trésorerie disponible de 2016 a atteint 140,4 millions d'euros, tout en haut de l'objectif fixé pour l'exercice de 135 millions d'euros à 140 millions d'euros, et a progressé de +9,3% par rapport à 2015. La trésorerie nette s'est élevée à 398,9 millions d'euros, en progression de +75,6 millions d'euros comparé à la trésorerie nette au 31 décembre 2015. Cette position de trésorerie nette inclut le produit de la vente de l'investissement de Worldline dans Visa Europe pour 35,6 millions d'euros et le décaissement net de 111,0 millions d'euros lié à l'acquisition de Paysquare et de KB SmartPay.

21.2 Actes constitutifs et statuts

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société.

21.2.1 Objet social (article 2 des statuts)

Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet :

- La recherche, l'étude, la mise au point et la réalisation de tous matériels, logiciels, systèmes ou dispositifs faisant appel à des techniques nouvelles ou aux nouvelles technologies de l'information (ainsi que la fourniture de services y afférents), notamment dans le secteur des services de paiements, des services transactionnels, des services numériques et des télécommunications ;
- L'exercice du métier de la relation clientèle pour les opérateurs et prestataires de services de télécommunication par l'intermédiaire notamment de la création et de la gestion de centres d'appels téléphoniques ;
- La gestion des contrats d'abonnement aux réseaux et services de télécommunications, y compris l'information des abonnés et le traitement de leurs réclamations, ainsi que les offres de services dans ce domaine ;
- Le service aux entreprises, notamment les études marketing, le marketing direct, les traitements de données, la formation ainsi que la fourniture de services et de solutions aux établissements financiers ;
- Le conseil, l'assistance, l'exploitation par tous moyens de tous documents bancaires et financiers, notamment le traitement, la saisie, le post-marquage, l'encodage, le micro-filmage, l'archivage et toute manipulation existante ou à créer de chèques ou tous autres instruments bancaires ou financiers ;
- La conception de logiciels pour ses propres besoins ou pour les besoins des tiers ;
- L'exploitation et la commercialisation de licences, brevets, secrets de fabriques, formules et tout droit de propriété intellectuelle similaire ;
- Le support technique et l'entretien de tous les dispositifs et de toutes les installations réalisés ou commercialisés dans le cadre de son objet social ;
- La représentation de toutes sociétés, françaises ou étrangères, dont les services, matériels, logiciels, systèmes ou dispositifs se rattachent directement ou indirectement aux objets ci-dessus définis ;
- La prise d'intérêts ou de participations dans toutes entreprises françaises ou étrangères ayant un objet similaire à celui de la Société ou de nature à développer ses propres affaires ;
- Le tout directement ou indirectement pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule ou avec des tiers, ou par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport de commandite, de fusion, d'alliance, de sociétés en participation ou de prise de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits, ou autrement ;
- Et généralement toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser son développement ou son extension.

1 BPA incluant les impacts d'instruments potentiellement dilitutifs, calculé sur le résultat net ajusté pour des éléments non-récurrents, net d'impôt

21.2.2 Exercice social (article 36 des statuts) [GRI 102-50] et [GRI 102-52]

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1er janvier et se terminant le 31 décembre de chaque année.

21.2.3 Conseil d'Administration et Direction Générale

21.2.3.1 Membres du Conseil d'Administration (articles 13, 14 et 15 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Le Conseil d'Administration est renouvelé chaque année par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur le tiers des membres du Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Dans les six mois suivant sa nomination et pendant toute la durée de son mandat, chaque administrateur (hormis les administrateurs représentant les salariés actionnaires) doit être propriétaire d'au moins mille cinq cent (1 500) actions de la Société.

21.2.3.2 Président (articles 19 et 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres personnes physiques un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de direction de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

21.2.3.3 Directeur Général (article 23 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social de la Société et sous réserve de ceux que la loi et les statuts attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

21.2.3.4 Convocations et délibérations du Conseil d'Administration (article 18 des statuts)

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum tous les trois mois. Le Président convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas d'égalité des voix, celle du président de séance est prépondérante.

21.2.3.5 Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 17 des statuts)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son Règlement Intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation du Conseil est requise.

21.2.3.6 Conventions réglementées (article 25 des statuts)

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, fait l'objet de la procédure prévue aux articles L. 225-38 à L. 225-43 du Code de commerce.

21.2.3.7 Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)

Les membres du Conseil d'Administration peuvent recevoir à titre de jetons de présence une rémunération dont le montant global, déterminé par l'Assemblée Générale, est réparti librement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

21.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

21.2.4.1 Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix. Les statuts de la Société prévoient que des droits de vote double sont attribués aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans. La période de détention au nominatif antérieure à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris n'est pas prise en compte aux fins du décompte de cette période de deux ans.

21.2.4.2 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

21.2.4.3 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

21.2.4.4 Participation aux Assemblées Générales (article 28 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix, le mandataire devant justifier de son mandat.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres (« Attestation de participation ») sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires, sur décision du Conseil d'Administration de la Société, peuvent participer aux Assemblées Générales par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, y compris Internet, notamment au moyen d'un formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet de la Société.

21.2.4.5 Titres aux porteurs identifiables (article 9 des statuts)

La Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs des titres au porteur dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité des titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés de leurs droits de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

21.2.4.6 Modifications des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant les modifications des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

21.2.4.7 Modalités de convocation et conduite des Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires (articles 34 et 35 des statuts)

Les Assemblées Générales sont dites « extraordinaires » lorsque leur objet est d'apporter une modification aux statuts de la Société ou à sa nationalité, ou lorsque la loi le prévoit, et « ordinaires » dans tous les autres cas. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue aux deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, et l'Assemblée Ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

21.2.4.8 Franchissement de seuils statutaires (article 10 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2%, puis à tout multiple de 1%, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec demande d'accusé de réception adressée au siège social, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement du ou des dit(s) seuil(s) de participation.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 2% au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, y compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires, dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables, soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

21.2.5 Comptes sociaux (articles 37, 38 et 39 des statuts)

21.2.5.1 Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

21.2.5.2 Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce. L'Assemblée Générale peut ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale peut également, sur proposition du Conseil d'Administration, décider pour toute distribution de bénéfice ou de réserves, la remise de biens en nature y compris des titres négociables. Dans le cas d'une remise de titres négociables non admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation organisé ou dont l'admission aux négociations sur un tel marché ou système multilatéral de négociation ne serait pas réalisée dans le cadre de cette distribution, les actionnaires pourront choisir entre un paiement du dividende en espèces et la remise de ces titres.

21.2.5.3 Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou Règlement Intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

22

Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties en dehors du cadre normal des affaires au cours des deux dernières années sont présentés au Chapitre 10 Liquidité et ressources financières et au Chapitre 19 Opérations avec les apparentés du présent Document de Référence.

23

Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt

Certaines données de marché figurant à la Section 6.2 « Présentation du secteur et du marché » du présent Document de Référence proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

24

Documents accessibles au public

24.1 Documentation destinée aux actionnaires

Des exemplaires du présent Document de Référence, qui est publié en anglais et en français, sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.worldline.com) ainsi que sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- Les statuts de la Société ;
- Tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de Référence ;
- Les communiqués de presse réguliers, les informations réglementées et les informations générales sur le Groupe ; et
- Les informations financières historiques incluses dans le présent Document de Référence.

L'ensemble des documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

24.2 Contacts

Les investisseurs institutionnels, les analystes financiers et les actionnaires individuels peuvent obtenir des renseignements auprès de :

David Pierre-Kahn,
Relations investisseurs
80, quai Voltaire
95870 Bezons
T : +33 (0)1 3434 9066
M : +33 (0)6 2851 4596
David.pierre-kahn@worldline.com

Les demandes de renseignements peuvent également être envoyées par e-mail à investor-relations@worldline.com

24.3 Calendrier

24 mai 2017	Assemblée Générale Annuelle
25 juillet 2017	Résultats du premier semestre 2017
23 octobre 2017	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017

25

Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la Section 7.2.3 « Participations » du présent Document de Référence.

A

Annexes

Annexe I	**Glossaire**	**261**
Annexe II	**Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne**	**265**
Annexe III	**Rapport de responsabilité sociale et environnementale**	**268**
Annexe IV	**Table de concordance pour le Rapport Financier Annuel**	**351**

Annexe I

Glossaire

« 3-D Secure »	Mécanisme VISA permettant l'authentification par l'émetteur des cartes utilisées dans le contexte e-commerce. 3-D Secure est appelé à remplacer SET.
« 3G »	Norme de téléphonie mobile de troisième génération (3G) permettant une communication haut débit (jusqu'à 2 Mbit/s en débit symétrique théorique) sur la bande de fréquences 1,9 à 2,2 GHz.
« Accélérateur cryptographique »	Dispositif électronique destiné à accélérer les opérations d'encryption sur le terminal de paiement.
« Acquéreur » (*Acquirer*)/« Banque d'acquisition d'ordres de paiement » (*Acquiring bank*)	Organisme financier ou assimilé ayant passé un accord avec un accepteur en vue de l'acquisition des données des transactions faites par carte, qui introduit ces données dans les systèmes d'échanges des émetteurs. Un même organisme financier peut être acquéreur et émetteur.
« Acquisition/Acquisition d'ordres de paiement » (*Acquiring*)	Processus par lequel un acquéreur prend en charge les données des transactions de paiement effectuées chez un accepteur, en général un commerçant, dans le but d'honorer son contrat avec l'accepteur.
« Acquisition Commerçants » (*Commercial Acquiring*)	Activité de l'acquéreur qui porte sur l'opération des paiements carte des clients d'un commerçant et inclue la réception des fonds des banques émettrices et le dépôt du produit, après déduction des « commissions de gestion commerçant » sur le compte du commerçant.
« Authentification »	Procédure permettant au prestataire de services de paiement de vérifier l'utilisation d'un instrument de paiement donné, y compris ses dispositifs de sécurité personnalisés.
« Autorisation »	Approbation ou garantie donnée par l'émetteur à l'acquéreur. L'autorisation sous-entend que l'émetteur honorera la transaction.
« Big Data »	Volume massif de données générées et collectées au fil du temps et difficile à analyser avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information. Les types de données concernées comprennent notamment celles relatives aux transactions commerciales, les e-mails et messages texte, les données de localisation, les registres d'activité et les textes non-structurés provenant des blogs et des médias sociaux, ainsi qu'une grande quantité de données qui peut être générée par une large variété d'objets. Les entreprises cherchent de plus en plus à analyser et à valoriser ces masses de données pour mieux comprendre le comportement des consommateurs et les tendances de marché ainsi que pour créer de nouveaux produits et nouveaux marchés.
« Bluetooth »	Spécification de l'industrie des télécommunications utilisant une technique radio courte distance destinée à simplifier les connexions entre les appareils électroniques.
« Carte de paiement en circuit fermé »	Carte de paiement dont le traitement passe directement du terminal de paiement vers les systèmes de l'émetteur de cette carte sans avoir recours à un organisme tiers.
« Carte privative »	Carte émise par un commerçant, ou un organisme non financier permettant l'achat de bien et de services.
« Centre de données »	Site physique sur lequel se trouvent regroupés des équipements constituants du système d'information de l'entreprise (ordinateurs centraux, serveurs, baies de stockage, équipements réseaux et de télécommunications, *etc.*).

Annexe I - Glossaire

« Cloud »	Concept qui consiste à déporter sur des serveurs distants des stockages et des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste de l'utilisateur.
« CMS » (*Card Management System*)	Logiciel permettant de gérer un parc de périphériques cryptographiques tel que des cartes à puce.
« Code barre 2D »	Type de code-barres en deux dimensions (ou code matriciel *datamatrix*) constitué de modules noirs disposés dans un carré à fond blanc. L'agencement de ces points définit l'information que contient le code.
« Commissions refacturées/Impayés » (*Chargeback*)	Mouvements de compensation d'un type particulier dont l'objet est d'inverser le sens de l'écriture d'une opération initiale de paiement ou de retrait, au motif que l'opération en question n'est pas recevable suite au non-respect des règles sécuritaires par l'accepteur.
« Commission d'interchange »	La Commission d'interchange ou le frais d'interchange (*Interchange fee*) est le montant que la banque acquéreuse (celle qui contracte avec le commerçant) doit verser à la banque émettrice (celle qui a émis la carte au porteur) lors de chaque paiement par carte entre un commerçant et son client.
« Compensation »	La compensation (*clearing* en anglais) est un mécanisme permettant à des banques et des institutions financières d'effectuer des transactions. Une transaction a toujours un débiteur et un créditeur. La compensation est matérialisée par le jeu d'écriture comptable qui matérialise la transaction. On dit que le crédit sur le compte du créditeur compense le débit sur le compte du débiteur.
« CRM » (*Customer Relationship Management*)	Gestion de la relation client.
« Cryptographie »	Application de la théorie mathématique pour élaborer des techniques et algorithmes pouvant être exécutés sur des données pour en garantir, par exemple, la confidentialité, l'intégrité et/ou l'authentification.
« Data mining »	Exploration de données ayant pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, au moyen d'un ensemble de méthodes et de techniques automatiques ou semi-automatiques.
« DCC » (*Dynamic Currency Conversion*)	Service financier par lequel les porteurs de cartes de crédit voient le coût de la transaction convertie dans leur monnaie locale quand ils effectuent un paiement dans une devise étrangère.
« Directive sur les services de paiement »	Directive 2007/64/CE du 13 novembre 2007 concernant les services de paiement dans le marché intérieur.
« e-Commerce »	La vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisés au moyen d'un réseau électronique.
« e-Consommateur »	Consommateur qui effectue des transactions en utilisant des technologies numériques.
« e-Gouvernement »	L'utilisation de technologies numériques (souvent par Internet) pour fournir des services destinés au gouvernement.
« Emetteur » (*Issuer*)/« Banque émettrice » (*Issuing bank*)	Organisme financier ou assimilé qui émet une carte au profit d'un porteur.
« Emission d'un moyen de paiement » (*Issuing*)	Emission de moyens de paiement comme les cartes de crédit/de paiement/prépayées.
« EMV » (Groupement Europay MasterCard Visa)	Europay – MasterCard – Visa. Standard international régissant les cartes à microprocesseur ainsi que le comportement des terminaux de paiement. Les cartes EMV ainsi que les terminaux doivent être certifiés selon des procédures imposées par EMV Co, organisme de supervision de la norme EMV.
« Etablissement de paiement agréé »	Entité juridique autorisée, dans le cadre de la Directive sur les services de paiement, à fournir des services de paiement.
« HCE » (*Host Card Emulation*)	Emulation d'une carte physique utilisant un système logiciel sur un téléphone mobile.
« HSM » (*Hardware Security Module*)	Module de Sécurité. Matériel électronique offrant un service de sécurité qui consiste à générer, stocker et protéger des clés cryptographiques.
« Internet des objets »	Connexion par réseau de personnes, de systèmes, et d'objets.
« ITSO » (*Integrated Transport Smartcard Organisation*)	Organisation du Transport Smartcard Intégré.

« Kiosque »	Borne interactive.
« M2M » (*Machine to Machine*)	Machine à Machine. Technologie permettant des communications entre machines, et ceci sans intervention humaine.
« Marque blanche »	Procédé par lequel une entreprise propose à ses clients, sous sa propre marque, un service assuré par un tiers sans que celui-ci apparaisse comme en étant le fournisseur.
« m-Commerce/Commerce mobile »	Utilisation de technologies sans fil, et plus particulièrement de la téléphonie mobile, afin de faire du commerce.
« Multi-canaux »	Adoption de nouveaux comportements par les clients, qui opèrent un changement de canal durant leur processus de décision alors même qu'ils étaient tenus auparavant de réaliser l'ensemble des étapes de ce processus (identification du besoin, recherche des informations, évaluation des alternatives de choix, choix, évaluation post-achat) auprès du seul canal disponible.
« Multi-commerce »	Se dit de solutions multi-canaux pour le commerce.
« NFC » (*Near-Field Communication*)	Technologie de communication sans-fil à courte portée et haute fréquence, permettant l'échange d'informations entre des périphériques jusqu'à une distance d'environ 10 cm.
« OBeP » (*Online Banking e-Payments*)	Type de réseau de paiement, développé par le secteur bancaire en coordination avec les fournisseurs de technologie, conçu spécialement pour répondre aux besoins uniques des paiements effectués sur Internet.
« Paiement à partir d'un mobile »	Transaction effectuée depuis un téléphone mobile et débitée sur la carte bancaire, sur la facture opérateur ou sur un porte-monnaie électronique.
« Paiement électronique et mobile »	Paiement en ligne ou paiement sur mobile.
« Paiement électronique en ligne » ou « paiement à distance » ou « e-paiement »	Moyen permettant d'effectuer des transactions commerciales pour l'échange de biens ou de services sur Internet.
« Payment services hub »	Plateforme de paiement électronique permettant le traitement centralisé de paiements en lots et individuels sur une plateforme unique de bout en bout, indépendamment du type de moyen de paiement, du montant du paiement, du type de client, canal ou de transaction. Le Payment services hub supporte les interfaces standardisées et fournit une vue globale en temps réel ainsi qu'un partage d'informations à travers tous les paiements.
« PCI-DSS » (*Payment Card Industry Data Security Standard*)	Norme en matière de sécurité des données élaborée par le *Payment Card Industry* (PCI).
« PCI » (*Payment Card Industry*)	Association des principaux schémas de paiement : Visa, MasterCard, American Express, Discover et JCB.
« PEACH » (*Pan-European Automated Clearing House*)	Chambre de compensation automatisée paneuropéenne.
« PIN » (*Personal Identification Number*)	Numéro d'identification personnel. Un code secret requis pour confirmer l'identité de l'utilisateur.
« Po » (*peta octet*)	Péta-octet, Po en abrégé, est un multiple de l'unité octet pour le stockage ou la transmission d'information numérique. Un péta-octet (Po) est différent d'un pétabit (Pbit) : un octet est une unité d'information qui est définie comme un multiple d'un bit (un octet correspond à huit bits).
« Point à Point » (*Peer-to-Peer*)	Modèle de réseau informatique proche du modèle client-serveur mais où chaque client est aussi un serveur.
« Point de vente »	Lieu de l'activité commerciale. Un point de vente peut comporter plusieurs points d'acceptation (par exemple, un supermarché est un point de vente, alors que les caisses du supermarché constituent chacune un point d'acceptation). Sauf cas très particulier, un point de vente est juridiquement défini par son numéro SIRET.
« Portail de paiement »	Site Internet permettant d'accepter des paiements en ligne et accessible à partir de nombreux autres sites web.
« Porte-monnaie électronique » (*e-wallet*)	Dispositif qui peut stocker de la monnaie sans avoir besoin d'un compte bancaire et d'effectuer directement des paiements en ligne sur des terminaux de paiement. Par extension, dispositif permettant un accès unique et ergonomique à plusieurs solutions de paiement (par exemple des cartes de crédit ou de débit).
« Règlement »	Paiement des fonds par l'acquéreur soit directement sur le compte bancaire du commerçant soit par le service de paiement.

Annexe I - Glossaire

« SaaS » (*Software as a Service*)	Logiciel comme Service. Modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur.
« Schéma de paiement »	Désigne communément un organisme chargé de définir et de veiller à l'application de règles spécifique à un moyen de paiement. Visa et MasterCard sont des schémas de paiement.
« SEPA » (*Single Euro Payment Areas*)	L'Espace unique de paiement en euros (ou SEPA, *Single Euro Payments Area*), est un projet initié en 2002 par les établissements bancaires pour rendre les paiements entre 34 pays européens aussi faciles et aussi sûrs que les paiements nationaux, grâce à la mise en place de trois moyens de paiement européens, à savoir virement, prélèvement et paiement par carte.
« Services de Billetterie Electronique » (*e-Ticketing*)	Systèmes électroniques permettant l'émission, la vérification et le paiement des tickets, notamment dans le domaine du transport public.
« Services de Banque en Ligne » (*eBanking*)	Fait référence aux banques sur Internet qui proposent à leurs clients des services bancaires à distance, sans avoir de guichet ou d'agence physiques pour réaliser leurs opérations.
« Services de paiement »	Les services permettant de verser ou de retirer des espèces sur un compte de paiement ainsi que les opérations de gestion d'un tel compte ; l'exécution d'opérations de paiement ; la transmission de fonds ; l'émission d'instruments de paiement et/ou l'acquisition d'ordres de paiement ; les opérations de paiement exécutées notamment par des opérateurs télécom ou des fournisseurs d'accès à Internet dans le cadre desquelles l'opérateur agit uniquement comme intermédiaire dans la relation de paiement et que le consentement du payeur est donné via le dispositif de télécommunication, numérique ou informatique de cet opérateur.
« SIPS » (*Secure Internet Payment Services*)	Services de Paiement Sécurisés sur Internet. Paiement en ligne sécurisé, solution cross-canal pour le traitement de paiements.
« SOA » (*Service-oriented architecture*)	Architecture orientée services. Forme d'architecture de médiation qui est un modèle d'interaction applicative qui met en œuvre des services (composants logiciels) avec une forte cohérence interne et des couplages externes « lâches ».
« Terminal de paiement électronique »/« Terminal »	Equipement utilisé pour le paiement électronique. Terminal capable de la lecture électronique des cartes de paiement, de certains contrôles de validité et de la transmission automatique des transactions vers l'acquéreur. On dit également simplement Terminal.
« Terminal point de vente »	Terminal regroupant les fonctions d'un terminal de paiement électronique et incluant d'autres fonctions, liées à l'activité du commerçant et aux paiements autres que par carte (espèces, chèques).
« Traitement commerçants » (*Commercial processing*)/« Traitement de transactions » (*Processing*)	Ensemble des opérations techniques destinées à opérer les transactions de paiement d'un commerçant.
« Traitement acquéreurs » (*Acquiring Processing*)	Ensemble des opérations techniques destinées à opérer l'activité d'un acquéreur, qui peuvent être sous-traitées à une société spécialisée.
« Traitement émetteurs » (*Issuing Processing*)	Ensemble des opérations techniques destinées à opérer l'activité d'un émetteur, qui peuvent être sous-traitées à une société spécialisée.

Annexe II

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne

Chers actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce française, en tant que Président du Conseil d'Administration de Worldline SA (ci-après la « Société »), je voudrais tout d'abord présenter les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2016, puis les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe Worldline.

Le Conseil d'Administration a approuvé ce rapport lors de sa réunion du 28 mars 2017.

A. Gouvernance d'Entreprise

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments liés à la gouvernance d'entreprise que l'article L. 225-37 du Code de commerce français prescrit d'inclure dans le rapport du Président sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne. Le tableau suivant présente la correspondance entre la section « Gouvernance d'entreprise » du rapport du Président du Conseil d'Administration et les chapitres correspondants du présent Document de Référence.

	Chapitre du Document de Référence
Composition du Conseil d'Administration et information sur l'application de la parité hommes/femmes au sein du Conseil	14.1
Référence à un Code de gouvernance d'entreprise	16.5
Indépendance des membres du Conseil d'Administration	14.1.1
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	16
Evaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration	16.3.3
Principes et règles de détermination de la rémunération et des avantages du Président-Directeur général	15.2
Principes et règles pour le versement des jetons de présence	15.1
Formalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	21.2.4.4
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	21.2.5.3

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont par ailleurs publiées dans le Rapport Financier Annuel qui est intégré au présent Document de Référence (voir Annexe IV pour la table de concordance du Rapport Financier Annuel).

B. Contrôle interne

Le système de contrôle interne se fonde sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'Autorité des marchés financiers.

La partie « Principes généraux de contrôle interne » a été utilisée pour décrire de façon structurée les composantes du système de contrôle interne de Worldline. Il a été accordé une attention particulière au contrôle interne concernant les informations comptables et financières, conformément au guide d'application de l'AMF.

	Chapitre du Document de Référence
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	16.6

Conclusion

Sur la base de ce qui précède, nous n'avons pas d'autres observations concernant le contrôle interne et les procédures mises en place par le Groupe.

Les éléments ci-dessus contribuent à garantir un niveau de contrôle interne approprié, même s'ils ne peuvent pas apporter une garantie absolue que les objectifs du Groupe dans ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été complètement éliminées.

Thierry BRETON,

Président, Worldline

Rapport des Commissaires aux comptes, établi conformément à l'article L. 225-235 du Code de commerce français sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration de Worldline SA

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Worldline S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
Victor Amselem

A

Annexe III

Rapport de responsabilité sociale et environnementale

A.1. Intégrer le développement durable dans les activités de Worldline 269
- A.1.1 Construire une réflexion intégrée 269
- A.1.2 Evaluation de la matérialité et les 4 enjeux de Worldline 274
- A.1.3 Table des principaux ICP 279

A.2 Améliorer la relation de confiance avec nos clients grâce à la disponibilité et la sécurité de nos plateformes et renforcer la création de valeur pour nos clients grâce à nos solutions durables et innovantes 283
- A.2.1 Répondre aux besoins et aux attentes des clients 283
- A.2.2 Contribution des offres durables de Worldline aux défis RSE de nos clients 288
- A.2.3 Projets de partenariats stratégiques 290
- A.2.4 Table des principaux ICP 291

A.3 Être un employeur responsable 292
- A.3.1 Ambition, défis et opportunités 292
- A.3.2 Mon insertion professionnelle au sein de Worldline : integration@worldline 294
- A.3.3 Mon évolution au sein de Worldline : Growing@worldline 300
- A.3.4 Le développement des compétences au sein de Worldline : Learning@worldline 303
- A.3.5 Recognition@worldline 307
- A.3.6 Sharing@worldline 309
- A.3.7 Workingconditions@worldline 310
- A.3.8 Table des principaux ICP 313

A.4 Être un acteur éthique et loyal en affaires 318
- A.4.1 L'excellence éthique au sein de Worldline 318
- A.4.2 L'éthique au sein de la chaîne d'approvisionnement 324
- A.4.3 Table des principaux ICP 328

A.5 Réduire notre empreinte environnementale grâce à nos opérations eco-efficientes 329
- A.5.1 Ambition et défis en matière d'environnement 329
- A.5.2 Moyens mis en œuvre pour être une entreprise éco-responsable 330
- A.5.3 Aperçu des principales actions menées 332
- A.5.4 Les initiatives écologiques mises en place 338
- A.5.5 Sensibiliser et engager nos collaborateurs 338
- A.5.6 Méthodologie et processus de reporting environnemental 339
- A.5.7 Table des principaux ICP 340

A.6 Information à propos du rapport 343
- A.6.1 Périmètre du rapport 343
- A.6.2 Processus de définition du contenu du rapport 344
- A.6.3 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre 348

A.1. Intégrer le développement durable dans les activités de Worldline

A.1.1 Construire une réflexion intégrée

A.1.1.1 Tendances, opportunités et risques du marché à l'ère du digital

[GRI 102-15] et [GRI 103-1 Performance économique]

La transformation digitale s'étend progressivement au secteur du paiement dans lequel elle apporte des changements importants. L'arrivée de nouveaux acteurs numériques, souvent caractérisés par des modèles économiques et des approches différentes, comme les GAFA, neo-banks et Fintech, ainsi que la pression continue des évolutions réglementaires, comme la directive PSD2 en cours d'application actuellement sont les principales causes de rupture qui orientent l'ensemble de l'écosystème du paiement vers un nouveau modèle économique qui n'est pas encore stabilisé.

Dématérialisation des processus

La dématérialisation des processus permet une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins des clients en améliorant la réactivité et la proximité géographique pour ces derniers à travers un modèle plus « push » que « pull », à savoir plus axé sur l'offre. Par ailleurs, elle permet une expérience digitale unique et continue pour les clients dans leurs interactions avec l'entreprise quel que soit le moyen utilisé.

Worldline encourage les solutions simples et efficaces qui permettent d'optimiser l'utilisation des ressources en éliminant par exemple le recours au papier ou aux cartes s'il n'est pas nécessaire.

Investir pour l'avenir

L'analyse des données (Data Analysis) est un domaine encore peu exploité et l'innovation permanente dans ce domaine facilite progressivement le traitement de flux de données très importants. Comme évoqué précédemment, l'analyse de ces informations permet de mieux comprendre comment améliorer et optimiser les services et les produits et même d'en créer de nouveaux.

La chaîne de valeur classique des services de paiement est très complexe, coûteuse et implique un grand nombre de parties prenantes. Les systèmes existants et les évolutions qui se sont succédé ont renforcé leur interdépendance. Les nouvelles technologies permettront de simplifier la façon dont est gérée une opération financière avec moins d'acteurs (baisse des coûts), moins de traitements informatiques (réduction de la consommation d'énergie) et moins d'interactions de la part des consommateurs (amélioration de l'expérience client).

Afin de répondre à cette demande et en tant qu'acteur clé engagé en matière de progrès social, Worldline a beaucoup investi dans des services de paiement digital. Worldline souhaite mieux accompagner ses clients dans leurs enjeux de développement durable, tout en développant de nouvelles sources de revenus et en respectant leur projet d'entreprise ainsi qu'en s'engageant en faveur de la transparence économique en luttant contre l'économie souterraine, la fraude, le blanchiment d'argent et toutes les infractions financières.

En contribuant à la croissance économique et à l'offre durable de ses clients, les solutions de Worldline ont les impacts les suivants :

Sur le plan économique

Les activités sensibles de Worldline, d'un point de vue « risque », sont opérées dans un écosystème mêlant de plus en plus de parties prenantes. Cet écosystème est régi par des réglementations nationales et internationales définissant les normes du secteur des systèmes de paiement mais aussi par les pratiques et les habitudes des utilisateurs qui doivent être prises en compte.

A ce titre, Worldline a un rôle essentiel à jouer, en rendant l'économie plus ouverte et transparente et en améliorant l'accès aux marchés au-delà des paiements comme les services en ligne, les services aux particuliers, la mobilité, la digitalisation et la traçabilité fiable et sécurisée. Grâce à des solutions innovantes et à son engagement, Worldline est reconnue comme un tiers de confiance soutenant la croissance de ses clients.

Sur le plan social

Afin de relever ces défis, Worldline aligne intégralement sa stratégie de gestion des ressources humaines sur les besoins opérationnels afin de mieux anticiper la croissance et ses conséquences sur les besoins en effectifs. Cela implique de se doter de compétences adaptées afin de déployer des ressources qualifiées dans le monde entier, de proposer des programmes de développement pour gérer la carrière de ses employés, de retenir les talents et par conséquent, être considéré comme un acteur attractif sur le marché.

Sur le plan environnemental

Le secteur informatique a enregistré une très forte croissance au cours des dix à quinze dernières années et reste très consommateur en énergie. Worldline estime que le progrès technologique doit permettre de trouver des solutions innovantes pour une meilleure utilisation des ressources, notamment énergétiques.

Worldline opère en tant qu'acteur responsable en termes de gestion de ses ressources et se préoccupe de sa consommation d'énergie, de sa production de déchets et optimise ses ressources en visant en particulier la réduction des coûts. Cela permet d'avoir un comportement éco-responsable en recherchant toutes les opportunités pour économiser des ressources tout en améliorant sa marge opérationnelle.

A.1.1.2 Vision, stratégie et gouvernance

[GRI 102-13] [GRI 102-18] [GRI 102-19] [GRI 102-20] [GRI 102-21] [GRI 102-26] [GRI 102-27] [GRI 102-28] [GRI 102-29] [GRI 102-30] [GRI 102-31] et [GRI 102-32]

A.1.1.2.1 Vision

Worldline, en tant que filiale du groupe Atos partage la vision, la stratégie et la gouvernance du Groupe. Forte d'une longue expérience commune, de valeurs d'entreprises ancrées, d'une véritable empreinte sur ses marchés, Worldline a développé des spécificités propres en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise qui se reflètent dans ses solutions et les besoins de ses clients.

Comme le groupe Atos, l'ambition de Worldline est d'être reconnu comme un leader européen responsable, permettant à ses clients de réinventer leurs modèles de croissance future dans une période fortement marquée par des changements importants qui les impactent sur les plans financiers, technologiques, environnementaux et sociaux.

L'ambition de Worldline repose sur le principe de valeur partagée selon lequel la création de valeur économique génère également de la valeur pour la Société, en répondant à ses besoins et en contribuant à ses enjeux, en d'autres termes, qui allie la réussite de l'entreprise au progrès social. La vocation ultime de Worldline est de coupler la recherche de rentabilité financière avec un impact social et environnemental responsable.

A.1.1.2.2 Stratégie

Dans le but d'intégrer ses métiers à ses opérations durables, la stratégie de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline repose sur trois axes :

Renforcer le leadership dans le domaine de l'informatique en faveur du Développement Durable

Conforter et améliorer son positionnement dans les classements basés sur des critères de Développement Durable reconnus tels que le Global Reporting Initiative, EcoVadis, Great Place to Work, *etc.*, ainsi que les notations d'investisseurs (Gaïa Index, OEKOM, Vigeo *etc.*) requièrent une attention constante de la part de Worldline. Cela permet à la Société de relever le défi en matière de performance extra financière d'entreprise et de consolider sa crédibilité sur le marché. Les nombreux prix et récompenses reçus témoignent de l'importance croissante de son engagement dans le monde entier.

Intégrer la Responsabilité Sociale d'Entreprise au cœur de l'activité et des processus de Worldline

En tant que filiale du groupe Atos, Worldline fait du Développement Durable une composante de son ADN par le biais de ses valeurs d'entreprise, de l'innovation, de l'excellence opérationnelle respectueuse de l'environnement, de la responsabilité sociale et du développement de son activité. Le Développement Durable fait partie du processus d'innovation de Worldline, permettant la création de nouvelles solutions dans différents domaines d'expertise tels que la gestion de l'énergie et des émissions de carbone, la collaboration sociale, les services publics, *etc.*

En intégrant le Développement Durable aux activités et aux processus de transformation du Groupe, Worldline est convaincu que ses clients pourront mieux garantir la pérennité de leur entreprise, créer de nouvelles opportunités, encourager l'innovation et s'assurer un avantage concurrentiel.

Ainsi l'objectif de Worldline est d'ancrer de façon progressive la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans le quotidien de ses collaborateurs quelles que soient leur culture ou leur localisation géographique. Des efforts constants sont réalisés afin d'instaurer une approche cohérente pour toutes les régions, visant ainsi à renforcer le positionnement de Worldline en tant que multinationale et par la prise en compte des préoccupations et des besoins locaux.

Identifier les défis, établir les priorités et mesurer la performance

Worldline a pour ambition de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes afin de partager les enjeux stratégiques de l'entreprise ainsi que les indicateurs de performance qui vont mesurer et rendre compte publiquement des progrès de son programme de Développement Durable. La prise en considération de ces attentes permet de mieux se concentrer sur les champs d'actions pertinents, de mieux répondre aux exigences des réglementations existantes et à la nécessité de transparence sur les sujets concernés. Une partie essentielle de l'engagement de ses parties prenantes dans sa démarche consiste à intégrer les questions portant sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans ses échanges avec la communauté des investisseurs.

En 2016, Worldline a pris la décision d'inscrire sa démarche RSE dans une optique de long terme avec ses différentes parties prenantes en annonçant le lancement de son programme RSE : « TRUST 2020 : La confiance au cœur de tout ce que nous faisons ». Ce programme vise à renforcer le caractère durable des opérations de Worldline pour les années à venir, ce qui permettra d'améliorer la performance extra-financière et de consolider la position de leader de Worldline en termes de RSE sur le marché. Ce programme constitue un facteur clé de différenciation sur le marché et un élément capital pour renforcer et développer une relation de confiance tant avec ses clients et partenaires qu'avec ses collaborateurs, investisseurs, fournisseurs.

Worldline a défini l'ensemble de ses ambitions RSE 2020 « TRUST 2020 » pour chacun de ses enjeux de matérialité afin de renforcer son leadership et définir sa feuille de route pour les années à venir. Ce programme intègre les problématiques opérationnelles, sociales, chaîne d'approvisionnement et environnementales.

L'entreprise a défini les objectifs RSE spécifiques et mesurables qu'elle souhaite atteindre d'ici 2020, et communiquera chaque année sur les progrès réalisés. Les objectifs du programme s'articulent autour des 4 axes stratégiques de Worldline : les activités opérationnelles, les collaborateurs, la chaîne de valeur et l'environnement :

1. Assurer l'alignement complet avec les engagements pris dans les contrats de service sur la disponibilité de services et sur le temps de réponse ;
2. Garantir que 100% des incidents soient traités en conformité avec les politiques de sécurité de Worldline ;
3. Augmenter la satisfaction des collaborateurs mesurée par le Trust Index de l'enquête Great Place to Work® ;
4. S'assurer que plus de 90% des collaborateurs soient satisfaits des formations dispensées par Worldline ;
5. Respecter le même ratio hommes-femmes au sein de la population managériale qu'au sein de la population globale ;
6. Etre cité dans au moins 5 classements sur la marque employeur ;
7. Atteindre un indice de satisfaction globale des clients supérieur à 8/10 ;
8. Générer 725 millions d'euros de chiffre d'affaires à travers des solutions durables contribuant au progrès social et environnemental ;
9. Obtenir le niveau "Or" sur l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement par EcoVadis ;
10. Être neutre en carbone dans la production de services et solutions et sur tout le cycle de vie des terminaux de paiement.

Les engagements RSE 2020 inclus dans ce programme constituent un catalyseur fort de mobilisation pour toute l'organisation. 14 Indices Clés de Performance (ICP) couvrent les objectifs permettant un suivi chiffré et régulier des progrès réalisés.

La dynamique lancée au travers de ce programme de transformation va permettre à Worldline d'accélérer sa progression d'année en année et va bénéficier à ses différentes parties prenantes :

- Les clients vont continuer à bénéficier d'une plus grande qualité de services et d'un haut niveau d'écoute ainsi que de solutions toujours plus innovantes et économes en énergie ;
- Les employés vont voir progresser la qualité de leur environnement de travail, l'intégration des nouvelles technologies dans leurs métiers ainsi que des opportunités de carrière ;
- Les investisseurs et analystes vont disposer année après année d'une information transparente et certifiée où ils pourront mesurer les progrès réalisés en terme d'efficacité opérationnelle ;
- Les fournisseurs et partenaires vont bénéficier d'un grand niveau d'attention qui va leur permettre de renforcer leurs liens commerciaux, source de croissance ;
- Les collectivités disposeront d'un interlocuteur toujours plus soucieux de son écosystème qu'il s'agisse des aspects sociaux, environnementaux ou économiques du territoire où l'entreprise est implantée ;
- Les organismes publics pourront continuer à garantir que Worldline respecte les différentes réglementations et standards, source de durabilité dans son secteur.

Récompenses et reconnaissances

En 2016, Worldline a obtenu d'excellents résultats en matière de RSE et a vu le nombre de certifications augmenter de manière significative :

- Respect de l'intégralité des lignes directrices de la Global Reporting Initiative conformément aux nouveaux Standard GRI de 2016 : Worldline est une des entreprises pionnières dans leur mise en place au niveau mondial ;
- Obtention du Label « Gold » d'EcoVadis pour la gestion responsable de sa chaîne d'approvisionnement en tant que société indépendante ;
- Renouvellement de ses certifications ISO 14001 concernant son Système de Management Environnemental pour tous ses *data-centers* et bureaux de plus 500 collaborateurs ;
- Entrée dans le TOP 10 du Gaïa Index avec un score de 91/100 au Gaïa Index, organisme d'évaluation d'informations extra-financières ;
- Classement « Prime » C+ par l'agence des investissements responsables OEKOM lors de sa première notation ;
- Entrée dans l'indice MSCI, fournisseur indépendant d'études à destination des investisseurs institutionnels, avec une note AA pour sa première certification ;
- Première évaluation européenne réalisée par le groupe Vigéo qui mesure les performances des entreprises en matière de Développement Durable.

Partenariats et associations

En vue d'être toujours au fait des dernières tendances du marché et des meilleures pratiques de son secteur, Worldline est un membre actif au sein de trois instances reconnues pour leur expertise dans le domaine de la RSE :

- Pacte mondial des Nations Unies : Worldline a adhéré au Global Compact des Nations Unies en s'engageant à améliorer les droits de l'homme, à respecter les réglementations sociales et environnementales et à lutter contre la corruption ;
- Global Reporting Initiative Gold Community : Worldline est membre de la communauté GOLD et soutient la mission de la GRI qui est de donner aux décideurs au niveau mondial les moyens de prendre des mesures en faveur d'une économie et d'un monde plus durable, à travers des standards dédiés au développement durable pour le *reporting* et son réseau multipartites ;
- Le collège des Directeurs en Développement Durable : Worldline est un membre actif qui réalise régulièrement des interventions lors des conférences organisées par le C3D en vue de partager les dernières pratiques et de la réglementation.

A.1.1.2.3 Gouvernance

Le Directeur de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, membre du « Management Committee » et directement rattaché au PDG de Worldline, dirige et met en œuvre la stratégie RSE au sein de Worldline et promeut également les valeurs RSE en interne et en externe. Il a la responsabilité du département Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline composé d'une équipe internationale impliquant 35 contributeurs, basés dans les 17 pays où Worldline est implantée et répartis au sein des 7 fonctions support représentées dans l'entreprise. Des réunions téléphoniques de suivi hebdomadaires et des réunions de travail et d'échange mensuelles sont organisées afin de suivre l'évolution des plans d'actions et de coordonner le travail de tous les correspondants RSE locaux.

A

Le Directeur RSE de Worldline travaille en étroite collaboration avec le Directeur RSE d'Atos afin d'assurer l'alignement intégral avec les initiatives RSE du Groupe et les équipes associées. Il est en charge de définir la stratégie RSE de l'entreprise, en prenant en compte la politique du Groupe ainsi que les particularités de l'activité de Worldline en cohérence avec l'analyse de matérialité définie grâce au dialogue avec les parties prenantes internes et externes de Worldline.

Le « Management Committee » de Worldline est associé à la mise en œuvre de la stratégie RSE et du plan d'action de la démarche RSE. Tous les trimestres, le Directeur RSE présente les résultats des initiatives RSE et sa feuille de route à venir au cours de la « Session RSE » du « Management Committee » de Worldline. Le Directeur RSE veille tout particulièrement à rendre compte des principales réussites par rapport à la feuille de route et de la stratégie validées. Le « Management Committee » de Worldline est complètement impliqué dans l'exécution locale des initiatives RSE et assure un soutien et un parrainage permanent des réalisations.

Le programme de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de Développement Durable fait partie du programme global wellbeing@work du groupe Atos, visant à faire du Groupe un leader de premier rang et l'une des meilleures entreprises où il fait bon travailler.

A.1.1.3 Création de valeur pour les parties prenantes

A.1.1.3.1 Analyse de la matérialité et approche des parties prenantes de Worldline [GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43] [GRI 102-21] [GRI 102-27] et [GRI 103-1 Informations spécifiques au secteur]

La démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline repose sur un dialogue continu avec toutes ses parties prenantes, notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités locales et les autorités publiques, les associations et les investisseurs et analystes financiers. Ce dialogue joue un rôle essentiel dans l'activité commerciale, que ce soit en présentant les capacités d'innovation de Worldline, en renforçant son attrait auprès des clients, des investisseurs et des employés, en créant des opportunités pour développer des services et des solutions à fort potentiel de croissance ou en protégeant la réputation du Groupe.

Sous la coordination du Directeur RSE, ce dialogue se déroule à tous les niveaux de l'organisation :

- Au niveau mondial, les équipes du siège social servent d'interface pour coordonner les initiatives et démarches globales d'entreprise ;
- Au niveau national, les équipes locales s'efforcent de se rapprocher des parties prenantes locales, et en particulier des autorités nationales.

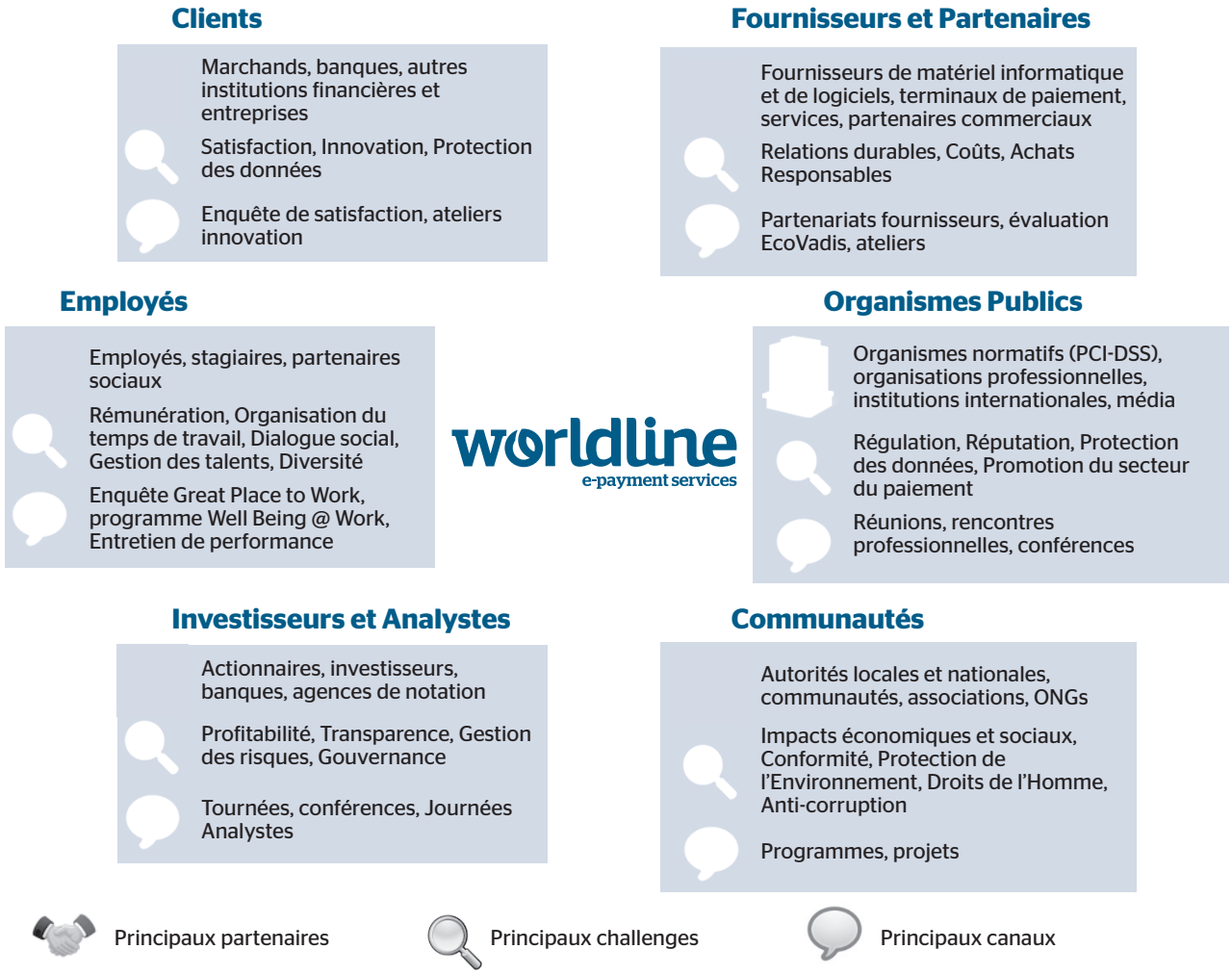
Afin de se conformer au cadre défini par Atos concernant les relations avec les parties prenantes, l'approche de Worldline a été lancée afin de :

- Définir les attentes de ses propres parties prenantes et qualifier les évolutions nécessaires, prioriser les enjeux et plans d'actions associés en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise selon l'importance que leur accordent les parties prenantes et leur criticité pour les activités de l'entreprise ;
- Définir les indicateurs clés de performance à suivre afin d'évaluer les performances RSE de Worldline.

Cette approche est en adéquation avec plusieurs standards internationaux comme la norme AA1000 et le GRI Standards Comprehensive sur lesquels Worldline a basé tous ses efforts dans le but de structurer son dialogue avec les parties prenantes, sa matérialité et pour guider le processus de *reporting*.

A.1.1.3.2 Définir les attentes des parties prenantes de Worldline [GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43] [GRI 102-44] et [GRI 103-1 Informations spécifiques au secteur]

Le schéma ci-après présente les enjeux majeurs liés aux principales parties prenantes de Worldline ainsi que les canaux de communication généralement utilisés.



Afin de définir les parties prenantes les plus importantes à impliquer, Worldline a mis en place une approche basée sur l'analyse de deux critères :

- Quelle influence les parties prenantes ont-elles sur les activités de Worldline ?
- De quelle façon Worldline peut-elle les impacter ?

Les Employés

Dans le cadre de sa démarche d'innovation continue, Worldline s'appuie sur son capital humain pour concevoir ses solutions et produits. C'est un véritable atout dans un secteur en constante évolution sur le plan technologique et en termes d'expérience client.

Les Fournisseurs et Partenaires

Worldline s'appuie sur des partenaires ciblés pour fournir des équipements, des logiciels et des services informatiques et être en mesure de proposer une qualité de service élevée. Ces fournisseurs et partenaires offrent des prestations fiables pour les plateformes et services de Worldline.

Les Clients

Le choix des produits et services de Worldline par le client repose sur la confiance, la sécurité et la protection des données personnelles, ce qui est un véritable atout pour Worldline. Le chiffre d'affaires global est réparti entre un nombre de clients relativement élevé. Néanmoins, une partie importante du chiffre d'affaires est réalisée sur un nombre restreint de clients.

Les Investisseurs et Analystes

La sphère financière et les investisseurs ont un impact fort sur la rentabilité et la performance de Worldline. Afin d'avoir confiance dans la façon dont Worldline va atteindre ses objectifs, les investisseurs ont besoin d'informations et de données concernant sa stratégie et ses composantes RSE, y compris les objectifs et les réalisations. La visibilité et la transparence sont deux critères fondamentaux.

Organismes publics

La réglementation sur les transactions électroniques, en particulier les transactions de paiement, a été récemment étendue de façon significative et sera renforcée au cours des prochaines années. Afin de soutenir la croissance de ses activités, Worldline doit se conformer aux lois, aux règles et aux règlements internationaux et locaux.

Communautés

Afin de développer ses activités, Worldline doit être un acteur pleinement reconnu par ses parties prenantes locales afin d'attirer les meilleurs talents, respecter les normes locales et lancer de nouvelles offres qui s'intègrent au contexte local et répondent parfaitement aux besoins et aux attentes des clients.

A.1.2 Evaluation de la matérialité et les 4 enjeux de Worldline [GRI 103-2 Informations spécifiques au secteur]

A.1.2.1 Matrice de matérialité

A.1.2.1.1 Evaluation de la matérialité de Worldline et tableau de bord Responsabilité Sociale d'Entreprise [GRI 102-46] et [GRI 102-47]

L'approche de Worldline en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise repose sur une analyse de la matérialité afin de hiérarchiser ses actions sur les sujets les plus pertinents en prenant en compte ses activités et les attentes de ses parties prenantes. Ainsi, l'analyse de la matérialité est un outil de qualité pour hiérarchiser les sujets et faire le lien entre les sujets financiers et extra-financiers. Il permet de se concentrer sur les enjeux qui sont réellement stratégiques et critiques pour la pérennité du modèle économique de l'entreprise et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et de gérer son impact sur la Société.

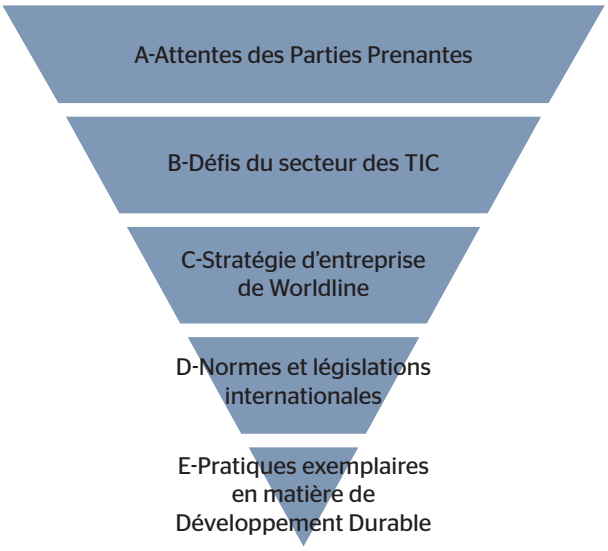
L'analyse de la matérialité réalisée en 2015 et la procédure de *reporting* connexe ont été élaborées et livrées en accord avec les lignes directrices G4 du Global Reporting Initiative et les pratiques du groupe Atos. L'approche intègre également les principes des normes AA1000. Par conséquent, les rapports de Worldline sont composés de deux documents :

- Le Document de Référence inclut un ensemble d'Indicateurs Clefs de Performance et les résultats d'évaluation de la matérialité en lien avec les états financiers de Worldline. Il s'agit d'un document destiné à la communauté des investisseurs qui a été réalisé en conformité avec la loi Grenelle II et la loi de la transition énergétique pour la croissance verte ;
- Le rapport de responsabilité d'entreprise comprenant les principaux ICP vise à mettre l'accent sur les principales initiatives et études de cas liées aux sujets importants pour Worldline. C'est la raison pour laquelle ce rapport a été élaboré en se référant aux lignes directrices des standards de la Global Reporting Initiative "en conformité" avec l'option Comprehensive et comprend le tableau de concordance établissant les liens entre les informations GRI et les attentes de la loi Grenelle II et de la transition énergétique contenues dans le Document de Référence.

A.1.2.1.2 Matrice de matérialité [GRI 102-14] [GRI 102-44] [WL1] [WL2] [WL3] [WL4] [WL5] [WL6] [AO2] [AO3] [AO10] [AO11] [AO14] [AO17] [GRI 103-1 Performance économique] [GRI 103-1 Présence sur le marché] [GRI 103-1 Impacts économiques indirects] [GRI 103-1 Lutte contre la corruption] [GRI 103-1 Energie] [GRI 103-1 Emissions] [GRI 103-1 Santé et sécurité au travail] [GRI 103-1 Emploi] [GRI 103-1 Formations et Education] [GRI 103-1 Diversité et Egalité des chances] [GRI 103-1 Vie privée des clients] [GRI 103-1 Conformité socio-économique] et [GRI 103-1 Pratiques d'achats]

Identification et hiérarchisation des sujets pertinents

En 2014, Worldline a effectué une évaluation de la matérialité qui a été révisée en 2016 suite à un dialogue approfondi avec ses parties prenantes. L'objectif de l'évaluation de la matérialité est d'identifier les enjeux considérés comme essentiels pour Worldline par le marché et les principales parties prenantes. Telle que présenté à la Section 1.1.3, la hiérarchisation a été établie par le biais de l'examen de la matérialité réalisé en 2014 et actualisé en 2015 et 2016 selon les nouveaux standards de la GRI.



A : Worldline tient compte des attentes des parties prenantes identifiées grâce à des échanges et une communication régulière avec elles.

B : Lors de l'examen de la matérialité, plusieurs entretiens internes et externes ont été menés afin d'identifier l'impact de ces attentes sur la stratégie commerciale et d'échanger sur ces attentes. Le résultat a été intégré dans la matrice de matérialité, en tenant compte de certaines spécificités du secteur des services de paiement électronique qui ne sont pas couvertes par les lignes directrices des standards de la GRI. Par exemple, les sujets liés à l'innovation, principal thème évoqué lors des entretiens, ont notamment été intégrés dans la matrice de matérialité de Worldline.

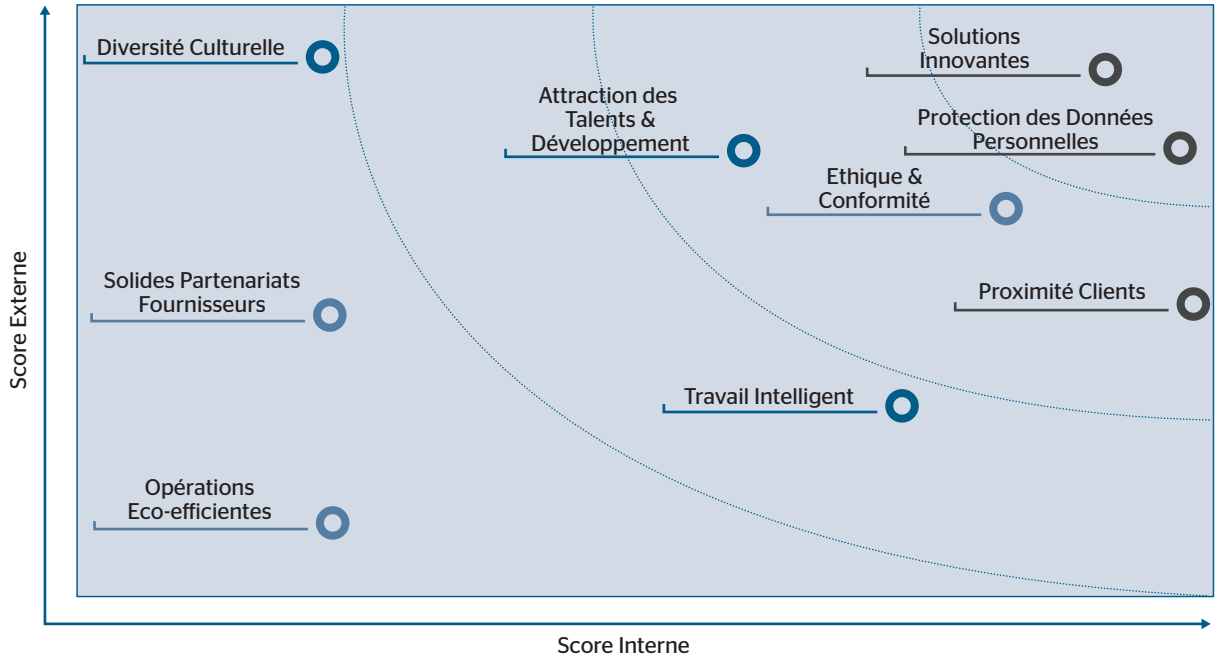
C : Worldline analyse régulièrement l'évolution des pratiques de ses pairs afin de repérer les tendances et d'adapter ses processus en conséquence.

D : Les réglementations et normes internationales ont également été prises en compte dans l'examen de la matérialité pour aider les managers et l'équipe de Responsabilité d'Entreprise à hiérarchiser les différents enjeux pour Worldline.

E : Une étude comparative réalisée sur le secteur des services de paiement électronique a permis d'identifier les bonnes pratiques du secteur d'activités liées au *reporting* et aux stratégies de Développement Durable.

Matrice de matérialité de Worldline

Conformément aux attentes des parties prenantes de Worldline, l'entreprise a défini les thèmes prioritaires à partir des attentes de ses parties prenantes. Le résultat est présenté dans la Matrice de matérialité Worldline ci-après. Cette matrice a été revue par la Direction de la Société et communiquée à l'équipe RSE d'Atos.



Instaurer la confiance des clients avec des plateformes entièrement disponibles et sécurisées
Augmenter la création de valeur au profit des clients avec des offres durables et innovantes

Être un employeur responsable en révélant le potentiel de nos collaborateurs

Promouvoir notre éthique commerciale au sein de notre chaîne de valeur

Tirer parti de l'éco- efficacité de nos centres de données et de bureaux

A.1.2.2 Les 4 enjeux clés [GRI 103-2 Informations spécifiques au secteur]

Suite à l'évaluation de la matérialité, quatre enjeux ont été sélectionnés et hiérarchisés selon les attentes des parties prenantes.

Hiérarchisation des thèmes liés à la Responsabilité Sociale d'Entreprise et aux domaines d'intervention de Worldline

1. Instaurer la confiance de nos clients avec des plateformes entièrement disponibles et sécurisées et les aider à créer de la valeur grâce à des solutions durables et innovantes

Au cours de ces dernières années, Worldline a su créer une forte proximité, aujourd'hui reconnue, avec les acteurs de son marché, lui permettant d'anticiper les nouvelles tendances. Worldline opère dans le secteur mondial des services de paiement et des services digitaux, qui se caractérise par des changements rapides et majeurs sur le plan technologique, l'introduction de nouveaux produits et services, l'évolution des normes applicables, la transformation des besoins et des préférences des clients et l'arrivée de nouveaux concurrents.

La valeur et le talent des collaborateurs de Worldline sont essentiels pour être innovant et accroître la création de valeur pour les clients. Worldline développe des solutions innovantes, durables et inspirées et s'engage à garantir un niveau élevé de satisfaction client. Pour opérer ses solutions, Worldline doit garantir un niveau de sécurité élevé et la disponibilité permanente de ses plateformes temps réel pour ses clients.

La satisfaction client, l'innovation, la confidentialité et la protection des données constituent les principaux enjeux pour Worldline vis-à-vis de ses clients. Ces thèmes essentiels correspondent aux éléments suivants des standards de la GRI : **Etiquetage des produits et services**, **Responsabilité liée aux produits** et **Confidentialité des données clients**. Pour de plus amples informations sur les éléments des standards de la GRI, se référer à la Section 2.

L'ensemble de ses enjeux sont couverts au travers d'indicateurs dédiés qui sont détaillés dans le programme Trust 2020 et qui font l'objet d'un suivi régulier. En 2016, des progrès ont été réalisés et rapprochent Worldline de ses objectifs à horizon 2020 : la chiffre d'affaires liée aux offres durables a vu une augmentation de 575 millions d'euros a 586 millions d'euros ainsi que l'indice de satisfaction des clients de Worldline qui a augmenté de 7,26 à 7,67.

2. Être un employeur responsable en révélant le potentiel de nos collaborateurs

Compte tenu de l'activité de Worldline, la capacité à attirer et recruter des collaborateurs qualifiés et à favoriser la diversité culturelle est essentielle au succès et à la croissance de l'entreprise. Les équipes opérationnelles de Worldline interviennent dans un contexte qui évolue rapidement sur les plans technologique, social, économique et réglementaire, nécessitant un capital intellectuel et des expertises très diversifiés. Pour que Worldline puisse faire face à la concurrence et poursuive son développement, elle doit attirer, fidéliser, recruter et développer ses talents pour qu'ils aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de ses clients. Worldline doit s'assurer que ses collaborateurs définissent et suivent des plans de développement individuels, sécurisant et développant ainsi les compétences techniques et relationnelles essentielles pour rester le leader de son secteur.

Le département des Ressources Humaines permet de soutenir l'atteinte de cet objectif par la coordination efficace du recrutement, de la gestion de la performance, de la formation et du développement personnel, de la mobilité et de la succession.

La gestion des talents, la diversité, les conditions de travail et la motivation des collaborateurs constituent les principaux enjeux pour Worldline vis à vis de ses employés. Ces thèmes essentiels correspondent aux éléments suivants des standards de la GRI : **Emploi**, **Formations et éducation**, **Diversité et égalité des chances**, **Egalité de rémunération entre hommes et femmes**. Pour de plus amples informations sur les éléments des standards GRI, se référer à la Section 3.

L'ensemble de ses enjeux sont couverts au travers d'indicateurs dédiés qui sont détaillés dans le programme Trust 2020 et qui font l'objet d'un suivi régulier. En 2016, des progrès ont été réalisés et rapprochent Worldline de ses objectifs à horizon 2020 : le Trust Index a augmenté de 50% en 2015 à 57% en 2016 et Worldline a été cité dans une étude sur la Marque Employeur. Aussi, l'écart entre la part des femmes dans la population de managers et la part des femmes dans la population des employés est passé de 10 points en 2015 à 9 points en 2016.

3. Promouvoir notre éthique des affaires au sein de notre chaîne de valeur

Worldline doit se conformer à un cadre réglementaire complexe afin de garantir le développement de ses activités commerciales. Chez Worldline, des normes éthiques strictes, soutenues par une stratégie, des politiques et des programmes de formation déployés à l'échelle du Groupe, garantissent la conception et la livraison de solutions technologiques sécurisées, éthiques et responsables. Worldline a instauré un dialogue permanent avec ses partenaires et fournisseurs afin de faire valoir des relations fortes et équitables et de garantir le respect de ses valeurs et ses règles. Ces lignes directrices en matière de collaboration constituent un prérequis à toute relation de confiance sur le long terme. Avec ses offres commerciales, Worldline contribue à développer les économies locales et, par conséquent, l'implication des communautés est essentielle pour lui permettre de mener ses activités.

La conformité et l'éthique, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les impacts locaux constituent les principaux défis pour Worldline à l'égard de sa chaîne de valeur et des communautés. Ces thèmes essentiels correspondent aux éléments suivants des standards GRI : **Performance économique**, **Présence sur le marché**, **Impacts économiques indirects**, **Pratiques d'achats**, **Lutte contre la corruption et Conformité**. Pour de plus amples informations sur les éléments des standards GRI, se référer à la Section 4.

4. Tirer profit de l'éco-efficacité de nos *data-centers* et bureaux

L'excellence opérationnelle et l'efficacité environnementale, comprenant notamment la réduction de la consommation d'énergie, sont essentielles pour limiter les impacts des activités de Worldline sur l'environnement et proposer à ses clients des solutions durables. La limitation de son empreinte environnementale est un défi majeur pour Worldline, envers la Société en général, tout comme l'amélioration de l'efficacité et la confiance auprès de ses clients et partenaires.

Ces thèmes essentiels correspondent aux éléments suivants des standards GRI : **Energie**, **Emissions** et **Responsabilité liée aux produits**. Pour de plus amples informations sur les éléments des standards GRI, se référer à la Section 5.

L'ensemble de ses enjeux sont couverts au travers d'indicateurs dédiés qui sont détaillés dans le programme Trust 2020 et qui font l'objet d'un suivi régulier. En 2016 Worldline a compensé la totalité des émissions de carbone liées au cycle de vie de ses terminaux et des émissions carbone produits par ses *data-centers*.

A.1.2.3 Exigences légales françaises en matière d'information pour les sociétés cotées

En France, la loi Grenelle II a été adoptée en 2010, avec pour objectif d'accroître davantage les devoirs des sociétés et les obligations de publication en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de Développement Durable. Cette loi s'appuie sur le principe de transparence, le caractère vérifiable et la certification des données par un tiers indépendant. Elle vise à assurer la comparabilité des rapports par le biais d'évaluations et de méthodologies de calcul communes. Des sanctions sont prévues pour les sociétés ne se soumettant pas à ces obligations réglementaires.

Par ailleurs, la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline suit les lignes directrices d'application volontaire de la norme internationale ISO 26000 et la loi de la transition énergétique pour la croissance verte qui permet de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique.

A.1.2.3.1 Respect de la norme AA1000 [GRI 102-12] et [GRI 103-3 Informations spécifiques au secteur]

Le rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline est établi conformément aux principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels que définis par la norme AA1000 SES (2011). Le rapport de responsabilité d'entreprise et la Section 1.1.3 du présent Document de Référence décrivent en détail la façon dont Worldline a intégré ces principes dans son modèle opérationnel.

Inclusion

Pour s'assurer que la stratégie de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Worldline réponde aux attentes de ses principales parties prenantes (employés, clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires), des discussions et des réunions régulières sont organisées pour échanger sur les sujets de matérialité concernant Worldline et discuter des différentes

activités de la Société. L'objectif est de bâtir une vision commune d'un environnement plus durable pour Worldline, ses partenaires et la communauté dans son ensemble.

Worldline est engagé en permanence dans un dialogue structuré et proactif avec ses parties prenantes afin d'adapter sa stratégie et ses ambitions ainsi que de prioriser les initiatives et les actions de sa démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise. En 2016, l'équipe RSE a de nouveau fait appel à plusieurs parties prenantes internes et externes afin de confirmer et d'ajuster les résultats de la matrice de matérialité établie en 2014 et mise à jour en 2015.

Matérialité

Les défis en matière de Développement Durable considérés comme les plus importants pour les activités de Worldline ont été sélectionnés en 2014. L'évaluation de la matérialité de Worldline est décrite dans la Section 1.2 de ce chapitre. Cette sélection repose sur les attentes des parties prenantes de Worldline ainsi que sur la hiérarchisation des priorités internes de Worldline établie selon des critères objectifs liés à ses marchés, ses opportunités et ses réalisations. En 2016, la matérialité de Worldline a été confirmée suite à un dialogue avec les parties prenantes.

Réactivité

Le rapport de responsabilité sociale d'entreprise de Worldline est publié tous les ans et intégré au Document de Référence de Worldline. Il comprend tous les indicateurs clés de performance de Développement Durable contrôlés par Worldline. Ces documents publiés sur une base annuelle présentent les principaux défis en matière de Développement Durable et les actions associées, ainsi que des comptes rendus d'entretiens et des études de cas. L'ensemble de ces documents constitue une réponse complète aux attentes des parties prenantes de Worldline.

Le suivi des ICPs et la méthodologie de *reporting*, sont présentés dans la Section 6.2 de ce chapitre, dans le Document de Référence. L'index de contenu également présenté dans le rapport de responsabilité sociale d'entreprise synthétise la présence d'ICPs dans les deux documents.

A.1.2.3.2 Global Reporting Initiative [GRI 102-12] [GRI 102-46] et [GRI 102-54]

Approche exhaustive de Worldline

Depuis son premier exercice de *reporting* en 2014, Worldline a préparé son rapport de développement durable conformément aux lignes directrices G4 du GRI. En 2016, Worldline a décidé d'être l'un des pionniers au niveau international afin d'aller plus loin sur le *reporting* RSE et d'amorcer une transition vers les nouveaux standards GRI. C'est la raison pour laquelle ce rapport a été élaboré en se référant aux lignes directrices de la Global Reorting Initiative et "en conformité" avec l'option Comprehensive.

Outre l'intégration des éléments essentiels d'un rapport de développement durable et la présentation du contexte dans lequel Worldline opère, le rapport communique sur les impacts de ses performances économiques, environnementales, sociales et de gouvernance. Ainsi, Worldline a choisi de fournir des informations supplémentaires sur sa stratégie, sa vision et son analyse de la matérialité, sa gouvernance, son éthique et son intégrité. Cette option d'exhaustivité « Comprehensive Option » des nouveaux GRI Standards répond au mieux aux obligations de *reporting* de Worldline, et surtout aux attentes de ses parties prenantes.

Pour garantir une conformité totale avec l'option Comprehensive, l'Index de contenu du GRI a été réalisé selon le format prescrit afin d'évaluer le rapport de développement durable de Worldline.

En 2016, Worldline a poursuivi son travail sur l'amélioration du classement et de la hiérarchisation des priorités d'un ensemble de sujets cohérents. Worldline a profité du passage aux lignes directrices G4 du GRI en 2014 pour revoir la hiérarchisation des sujets pertinents en matière de Développement Durable et ses axes stratégiques. Une série d'entretiens avec des parties prenantes internes et externes ont été menés afin de confirmer l'importance de enjeu selon leur impact sur l'évolution de la stratégie commerciale de Worldline et les objectifs fixés par le Groupe, ainsi que leurs implications au regard des réglementations applicables.

Pour chaque thématique, une note interne et une note externe ont été déterminées. Toutes les thématiques se situant au-dessus d'un seuil défini pour les notes internes et externes ont été considérées comme importantes pour Worldline. 13 enjeux ont été analysés comme étant importants pour Worldline.

D'autres sujets ont été identifiés comme étant importants mais ne correspondaient à aucune des catégories de standards de la GRI. Afin de refléter les spécificités et les enjeux de l'entreprise, Worldline a intégré ces sujets dans sa matrice de matérialité. La matrice de matérialité de Worldline présentée permet de mieux souligner la hiérarchisation des enjeux en matière de Responsabilité d'Entreprise pour Worldline et de structurer sa stratégie.

Des thèmes importants et de nouveaux axes stratégiques ont été validés par les membres du Comité Exécutif de Worldline.

A.1.3 Table des principaux ICP [GRI 103-3 Informations spécifiques au secteur]

					Worldline			2016		2015	
Priorité	Enjeux de Worldline	Aspects	Lien avec GRI	ICP applicable	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
1	Instaurer la confiance des clients avec des plateformes entièrement disponibles et sécurisées et augmenter la création de valeur au profit des clients avec des solutions durables et innovantes	Proximité avec le marché	WL1	Taux de disponibilité des services	99,88%	99,81%	99,74%	-	100%	-	100%
			GRI102-44	Résultats des enquêtes Tactiques mesurant la satisfaction des clients (de 0 à 9)	7,67	7,26	6,67	-	100%	-	100%
		Solutions innovantes	AO10	Mise en place d'ateliers sur l'innovation au service des clients	10	17	18	-	100%	-	100%
			WL2	Nombre de membres WIN	44	45	42	100%	-	100%	-
			WL2	Pourcentage de Docteurs et de Doctorants dans le département R&D	45%	46%	30%	100%	-	100%	-
			WL2	Taux d'obtention de prix externes	50%	20%	30%	100%	-	100%	-
		Plateformes sécurisées et entièrement disponibles	GRI418-1	Total des contestations reçues	0	0	0	100%	-	100%	-
			WL3	Nombre d'incidents de sécurité	110	126	89	-	100%	-	100%

					Worldline			2016		2015	
Priorité	Enjeux de Worldline	Aspects	Lien avec GRI	ICP applicable	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
2	Être un employeur responsable en révélant le potentiel de nos collaborateurs	Attraction des talents & développement	GRI 404-1	Nombre moyen d'heures de formation suivies par les collaborateurs durant l'année	21,47	18,99	19,23	100%	-	100%	-
			GRI 404-3*	Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié régulièrement d'un entretien de performance et de développement de carrière au cours de l'année	94,23%	96,62%	97%	81%	-	88%	-
		Engagement des collaborateurs	WL4	Taux de participation à l'enquête Great Place to Work ®	79%	84%	86%	100%	-	97%	-
			AO2	Worldline trust index établi par l'Institut Great Place to Work®	57%	50%	50%	100%	-	97%	-
			WL5	Plan d'actionnariat salarial	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-
			WL6	Taux d'attrition	8,42%	9,35%	7,75%	100%	-	100%	-
		Diversité culturelle	GRI 405-1	Pourcentage de femmes	29%	29%	29%	100%	-	100%	-
			AO6	Perception de la Diversité	81%	79%	76%	100%	-	97%	-
			WL7	Pourcentage de femmes parmi les administrateurs	20,97%	17,74%	24,56%	100%	-	100%	-
		Travail intelligent	GRI 403-2*	Taux d'absentéisme %	2,50%	2,73%	3,02%	76%	-	71%	-
			AO11	Nombre de communautés collaboratives	218	271	285	100%	-	100%	-

					Worldline			2016		2015	
Priorité	Enjeux de Worldline	Aspects	Lien avec GRI	ICP applicable	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
3	Promouvoir notre éthique commerciale au sein de notre chaîne de valeur	Ethique et conformité	GRI 205-2	Pourcentage de management employés formés au Code d'éthique – webinaire	-	68%	-	100%	-	100%	-
			GRI 205-2	Pourcentage d'employés formés au Code d'éthique – formation en ligne	79%	71%	50%	100%	-	100%	-
			GRI 419-1	Valeur monétaire des pénalités significatives pour non-respect des lois et des règlements	0	0	0	-	100%	-	100%
		Partenariats solides avec les fournisseurs	GRI 204-1*	Proportion des dépenses consenties à des fournisseurs locaux	87,67%	84%	85%	-	93%	-	98%
			AO17*	Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	26%	Non diffusé	Non diffusé	-	98%	-	98%
			AO17*	Pourcentage des dépenses totales concernées par l'évaluation EcoVadis	47%	Non diffusé	Non diffusé	-	98%	-	98%

A

					Worldline			2016		2015	
Priorité	Enjeux de Worldline	Aspects	Lien avec GRI	ICP applicable	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
4	Tirer parti de l'éco-efficacité de nos centres de données et de bureaux	Opérations eco-efficientes	GRI 302-1*	Consommation énergétique de l'organisation *(GJ)*	265 636	248 258	290 552	-	98%	-	97%
			GRI 302-3*	Intensité énergétique par chiffre d'affaires *(GJ/million d'euros)*	239,80	232,39	292,22	-	91%	-	87%
			GRI 302-3*	Intensité énergétique par collaborateur *(GJ/Employé)*	42,18	41,17	52,64	85%	-	82%	-
			GRI 305-4*	Emissions totales de CO_2	11 841,8	10 329,6	11 415,6	-	92%	-	92%
			GRI-305-4*	Emissions de CO_2 par chiffre d'affaires *(tCO_2/millions d'euros)*	11,05	9,7	11,48	-	92%	-	92%
			GRI-305-4*	Emissions de CO_2 par collaborateur *(tCO_2/employé)*	1,96	1,7	2,07	87%	-	89%	-
			AO14	Nombre de sites certifiés ISO14001	9	9	4	-	100%	-	100%

Exclusions :

- *GRI 404-3 : Exclusion Allemagne et Autriche ;*
- *GRI 403-2 : Exclusion Allemagne, Pays-Bas, Inde, Chili, Taiwan et Belgique ;*
- *GRI 204-1 Inclusion France, Allemagne, Argentine, Belgique et Royaume-Uni ;*
- *GRI 302-1 et GRI 302-3 : Inclusion Belgique, Allemagne, France, Royaume-Uni, Espagne et Argentine ;*
- *GRI 305-4 : Inclusion Allemagne, France, Belgique, Royaume-Uni et Espagne.*
- *AO17: Exclusion Pays-Bas et Indonésie.*

A.2 Améliorer la relation de confiance avec nos clients grâce à la disponibilité et la sécurité de nos plateformes et renforcer la création de valeur pour nos clients grâce à nos solutions durables et innovantes

A.2.1 Répondre aux besoins et aux attentes des clients

A.2.1.1 Anticiper les attentes des clients en matière d'innovation [AO10]

Les ateliers d'innovation sont des événements où Worldline présente à ses clients les nouvelles technologies et tendances émergentes. En 2016, 10 ateliers d'innovation [AO10] ont été organisés afin d'échanger sur les attentes et besoins des clients et les meilleurs moyens d'y répondre.

Worldline concentre ses efforts de Recherche et Développement en matière d'innovation sur trois principaux volets susceptibles de créer de nouvelles opportunités et de nouveaux services pour ses clients :

- *Trusted Services :* Sécurité des services ;
- *User eXperience :* Expérience utilisateur ;
- Volumes et traitements élevés.

Trusted Services

Ce volet est consacré aux innovations conçues pour sécuriser davantage les transactions et les services pour le client final. Dans ce domaine, les axes prioritaires comprennent les solutions innovantes de paiement, les solutions avancées d'authentification, les outils de cryptographie, les solutions de confidentialité des données (telles que les services « Cloud » sécurisés), et des solutions de résilience du réseau. Parmi les exemples d'innovations majeures dans ce domaine, figurent :

- Les informations contextualisées. Elles permettent au moment de la demande d'authentification de s'adapter à l'utilisateur, ses habitudes, son emplacement immédiat et ses actions récentes afin que le client ait à fournir le moins d'informations possibles mais néanmoins suffisantes pour l'authentification au niveau de l'émetteur. Elles peuvent être utilisées pour toute demande d'authentification classique, y compris les portes-monnaies électroniques, les services bancaires en ligne et les services de paiement pour l'e-commerce ;
- L'authentification multi-facteurs. Aucun outil d'authentification ne peut à lui seul fournir une garantie totale. Par conséquent, les services nécessitant une authentification rigoureuse, comme les paiements, conjuguent plusieurs outils d'authentification qui, pris individuellement, seraient considérés comme insuffisants pour renforcer le niveau de confiance. Les technologies disponibles reposant sur une authentification rigoureuse sont de plus en plus nombreuses à l'image de la biométrie (empreintes digitales, reconnaissance faciale ou vocale…), d'éléments sécurisés, de mots de passe et de cas d'utilisation. Les services connectés ont renforcé le besoin de solutions d'authentification intégrées. Afin de constamment apporter de nouvelles solutions d'authentification, Worldline travaille en amont avec des chercheurs sur des « reconnaissances biométriques » continues. Par opposition à une reconnaissance de type empreinte digitale, de reconnaissance faciale ou vocale où l'utilisateur doit présenter à un moment précis son doigt, son visage ou sa voix, Worldline étudie des authentifications biométriques « amonts ». Par exemple, le smartphone peut s'assurer que c'est bien l'utilisateur qui le porte quand il marche. Il va analyser sa démarche, qui est propre à chacun et va la reconnaître. A chaque fois que l'utilisateur va déverrouiller son smartphone, il va taper son code d'une façon très personnelle aussi. Le système l'authentifie aussi. Ainsi, nous créons un faisceau convergent d'authentification biométriques de l'utilisateur.

User eXperience

Ce volet se concentre sur des innovations qui tirent profit de la technologie pour améliorer l'expérience de l'utilisateur dans le large panel d'activités des clients de Worldline, notamment les services bancaires, les commerçants, l'automobile, les media et le divertissement. Les axes prioritaires comprennent des solutions de réalité augmentée, d'amélioration du caractère intuitif des interactions, de paiement sur des plateformes multiples, d'analyse d'informations générées par les périphériques connectés, des solutions point à point, des services de recommandations ainsi que de nouveaux périphériques et accessoires. Parmi les exemples d'innovations majeures dans ce domaine, figurent :

- *Connected Kitchen*. Elle permet à l'utilisateur de gagner du temps en n'oubliant jamais d'acheter quelque chose pendant ses courses. Vous pouvez utiliser ce magnet intelligent pour « scanner et vous rappeler » des produits à acheter. Vous terminez la dernière bouteille de lait ? Scannez la bouteille et votre liste d'achats sera mise à jour sur le Cloud. Vous devez acheter des tomates ? Appuyez sur le bouton du magnet et dites « tomates ». Worldline propose le service intégral de bout en bout, du magnet au Cloud. Connected Kitchen lance des pilotes tant pour les clients B2B que pour les clients B2C ;
- PayGgy. Ce concept innovant de service bancaire prend la forme d'une tirelire connectée qui offre une expérience éducative et ludique aux enfants et à leur famille tout en favorisant l'image de marque des banques et la fidélisation. L'« Internet des objets » et les services de dématérialisation ont changé les habitudes de consommation et les banques sont elles aussi concernées par l'apparition de nouveaux

usages. Toutefois, les pièces et le besoin d'épargner existeront toujours : les parents devront toujours apprendre à leurs enfants ce qu'est la valeur de l'argent, comment l'épargner et comment le gérer. Les banques doivent innover et notre solution est conçue pour évoluer en même temps que ses jeunes utilisateurs. A mesure qu'ils grandissent, ils ont accès à un nombre croissant de services. Ils commencent par mettre de l'argent de côté en remplissant leur tirelire de pièces, puis ils ont accès à des contenus éducatifs abordant notamment la gestion des finances personnelles, les paiements (grâce à des solutions NFC et QRCode pour débutants), le rechargement de crédit mobile... et bien plus encore ;

- Une solution en entraînant une autre, nos échanges permanents avec nos clients nous ont amenés à dériver le concept PayGgy box vers une autre verticale marché, vers une autre utilisation : la Donation Box. Cet objet connecté prend cette fois-ci la forme d'une boîte (en lieu et place de la tirelire) qui est capable de recevoir un paiement unitaire de don de la part de l'utilisateur d'une façon simple, rapide et sécurisée. Aussi simplement qu'on mettrait une pièce ou un billet dans une boîte, on présente sa carte et le montant prévu ou choisi est transféré à l'organisme receveur. Et pour permettre de mieux faire prendre conscience au donneur que sa contribution et celle de tous les autres donneurs a un vrai impact, un écran digital associé montre en temps réel, à chaque don, le montant cumulé de la cagnotte.

Volumes et traitements élevés

Ce volet se concentre sur les solutions innovantes pour le traitement de volumes de données élevés qui proposent de nouvelles générations d'outils à la fois en matière de matériel et d'architecture des infrastructures, mais également en matière d'algorithmes, afin de permettre le traitement et le déchargement des applications « périphérique-au-cloud ». Les axes prioritaires dans ce domaine comprennent le calcul de haute performance, des solutions de *liquid computing*, des services Cloud et de contextualisation, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, et le soutien de nouvelles activités. Parmi les exemples d'innovations majeures issues de ce processus ou actuellement en développement figurent :

- Liquid IT. Worldline développe actuellement la solution Liquid IT, une réalisation informatique « intelligente » qui analysera et s'adaptera au matériel disponible pour exécuter une application hébergée dans le Cloud. Cette application vise à répartir efficacement les processus logiciels en temps réel entre les composants matériels disponibles les mieux adaptés à leur traitement ;
- Plateforme d'analyse des données sectorielles. L'analyse des données prescriptive étant à présent nécessaire pour la quasi-totalité de ses services, Worldline a décidé d'intégrer toutes les ressources pour offrir les meilleurs services d'analyse des données prescriptive, qu'elles soient structurées, contextuelles ou en temps réel. Worldline prépare actuellement la prochaine génération de logiciels qui devraient bénéficier pleinement de cette infrastructure grâce au programme AïDA (Artificial Intelligence for Data Analytics), un programme de recherche sur trois ans en collaboration avec quatre universités européennes ;
- Afin de compléter les travaux d'analyse de données, Worldline travaille aussi sur le « Machine Intelligence » et « Deep Learning ». Ces travaux sont très importants car ils permettent à nos ordinateurs d'apprendre par eux-mêmes, de créer le raisonnement, les règles selon lesquelles il va analyser l'information pour prendre les décisions que l'on attend de lui. Ces travaux sont essentiels pour tous les services de traitement temps réel de l'information. La détection de Fraude dans les paiements en est un excellent exemple.

Worldline entretient des liens étroits et a établi un partenariat sur le long terme avec des universités européennes de premier rang en matière d'analyse de données et de cryptographie (Université de Passau en Allemagne, Université Libre de Bruxelles en Belgique). Les équipes internationales de Recherche et Développement de Worldline travaillent avec des chercheurs et des étudiants afin de parvenir à des réalisations encore plus innovantes, en partageant leurs connaissances et leurs compétences pour relever les futurs défis technologiques à l'échelle internationale. Ces relations de confiance à long terme entre le monde de l'entreprise et le monde universitaire favorisent à la fois la recherche des universités, en leur offrant des opportunités concrètes pour tester leurs modèles d'algorithmes, et l'innovation pour Worldline, en orientant la recherche vers des besoins essentiels nécessitant un savoir-faire pointu en matière de fraude, de cryptographie, de sécurité et d'analyse de données. Ces partenariats représentent également pour Worldline une excellente opportunité de mettre en place une veille technologique mondiale, ce qui constitue un avantage concurrentiel clé pour atteindre son ambition de croissance à l'international.

L'approche innovante de Worldline [WL2]

Worldline promeut activement une culture de l'innovation destinée à inciter ses employés à être plus créatifs et à encourager la conception et la mise en œuvre d'initiatives créatrices de valeur. Le service de Recherche et Développement de Worldline est un catalyseur essentiel de sa capacité d'innovation et de l'amélioration de ses produits et solutions, force cruciale au sein d'un marché en constante évolution.

Les équipes de Recherche et Développement de Worldline comprennent plus de 350 ingénieurs répartis dans la plupart des pays dans lesquels est implantée la Société. Un grand nombre d'ingénieurs en Recherche et Développement de Worldline sont étroitement intégrés dans les équipes opérationnelles et se concentrent principalement sur l'innovation progressive, tandis que d'autres se concentrent sur des projets de Recherche et Développement à plus long terme, dédiés à l'innovation de rupture. L'équipe dédiée à la Recherche et au Développement de Worldline accompagne une équipe plus vaste de plus de 6 000 spécialistes du digital œuvrant sur le terrain avec les clients pour le déploiement de ses services.

Le personnel de Worldline est hautement qualifié et créatif, comme l'illustrent chaque année les initiatives du WIN Awards (Worldline Innovation Network). Des processus *bottom-up* permettent aux collaborateurs de présenter leurs innovations à leurs pairs, les meilleures d'entre elles étant récompensées et soutenues par le management pour être développées. Au sein de Worldline, 45% des collaborateurs du département Recherche et Développement possèdent un doctorat ou sont des doctorants [WL2]. De plus, le réseau innovation de Worldline (WIN) comptait 44 membres dans le monde en 2016. [WL2].

Ces initiatives peuvent être lancées exclusivement en interne ou avec le soutien de laboratoires et d'équipes universitaires avec lesquels Worldline collabore pour découvrir les technologies et services de nouvelle génération et pour figurer parmi les premières entreprises à les introduire sur le marché.

Worldline coopère par ailleurs avec des acteurs majeurs du secteur de l'industrie et des services dans le cadre de programmes nationaux ou européens, à l'image de H2O (qui prend la suite du programme eGo sur lequel Worldline travaillait précédemment), un système d'authentification biométrique par conductivité cutanée que Worldline a développé avec Gemalto, STMicroelectronics...

Worldline aborde l'innovation selon deux axes :

L'innovation progressive

Une partie des innovations développées par Worldline permettent d'améliorer les services et processus existants conçus au quotidien avec les clients. Ainsi, elles améliorent les solutions existantes et développent de nouveaux services afin de répondre à une activité et des tendances de marché évolutives. Worldline estime que le fait de collaborer avec ses clients favorise un climat de confiance et de proximité qui lui permet de mieux comprendre leurs besoins et leurs problématiques. Son approche en matière d'innovation lui a permis de renforcer sa capacité à concevoir, proposer et mettre en place de manière proactive des solutions pour améliorer les processus existants et pour répondre aux enjeux de ses clients.

La présence de Worldline sur de multiples marchés et son approche de bout en bout dans la conception et le développement de solutions sont un atout précieux qui lui permet de proposer ses solutions sur de nouveaux marchés en s'appuyant sur les retours d'expérience acquis par ailleurs. Parmi les exemples de processus d'innovation progressive qui découlent de cette stratégie, figure l'évolution de l'offre de Worldline dans le secteur des télécommunications, passant des services basiques de webmail à une offre plus avancée et innovante de solutions multipostes basées sur le Cloud grand public, utilisant une technologie de messagerie convergente. L'approche progressive de Worldline a permis de générer des synergies entre ses activités comme en témoignent les applications pour poids lourds connectés, qui se basaient sur son expérience préalable en matière de voitures connectées.

L'innovation de rupture

Tout en continuant à innover et à faire évoluer les activités de ses clients, Worldline concentre aussi ses efforts de Recherche et Développement sur le développement proactif d'innovations de rupture. Worldline estime être capable de créer de nouveaux marchés destinés à remplacer les technologies et approches existantes. En premier lieu, Worldline développe une technologie de rupture qui vient proposer des solutions aux problématiques actuelles et futures des clients grâce à de nouvelles approches. Worldline adapte et commercialise ensuite ses innovations auprès de ses clients au travers d'ateliers d'innovation, de démonstrations de faisabilité, et d'autres moyens pour promouvoir leur utilisation. Dans ce secteur, Worldline s'associe souvent à d'autres entreprises ayant une expertise clé pour accélérer les développements non essentiels et partager les risques, pour que l'innovation puisse atteindre le stade où elle pourra être commercialisée plus largement auprès de clients ciblés.

Parmi les exemples de processus d'innovation de rupture qui découlent de cette stratégie figure le développement anticipé et proactif des réalisations autour de la technologie BlockChain. Cette technologie étant applicable à beaucoup de marchés et d'usages différents, Worldline a rassemblé ses experts et ses ingénieurs autour d'une force de travail commune dont les axes principaux sont les suivants : former les équipes à cette technologie, partager les informations, requêtes marchés et intérêts client, et mutualiser les travaux et développements. Les tout premiers travaux avaient été faits autour de l'intégration des paiements en BitCoins à la solution SIPS (solution Worldline de paiement en ligne) ainsi qu'aux terminaux Worldline pour permettre une utilisation physique de cette crypto-monnaie. D'autres utilisations de la BlockChain, comme la gestion des obligations financières, des listes noires, l'identification digitale ou la gestion du carnet d'entretien d'un véhicule ont été développées. Les nouvelles réalisations issues de cette technologie sont de précieux atouts en matière de traçabilité des données, tout en permettant de préserver la confidentialité.

A.2.1.2 Amélioration permanente de l'expérience client [GRI 102-44]

Etre à l'écoute et répondre aux attentes de ses clients sont au cœur de la stratégie de Worldline. Le Worldline Customer Experience Program a été conçu selon ce principe. C'est pourquoi Worldline s'efforce d'établir de solides relations avec ses clients afin de comprendre leurs enjeux, créer de la valeur et adopter leur culture pour développer notre collaboration.

Dans ce contexte, Worldline réalise régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients et les résultats sont utilisés pour déterminer si des changements doivent être apportés à ses processus afin de renforcer la satisfaction et la fidélisation de ses clients :

- Elles permettent d'évaluer régulièrement la satisfaction client ;
- Elles fournissent un référentiel pour chaque contrat client à partir duquel des axes amélioration peuvent être formulés ;
- Elles permettent d'identifier des points sensibles à traiter ;
- Elles sous-tendent la communication avec toutes les parties prenantes et montrent ainsi son engagement vis-à-vis du Développement Durable.

Les conclusions de ces enquêtes donnent lieu à des plans d'amélioration ciblés qui sont élaborés et mis en œuvre en étroite collaboration avec les clients.

Processus de satisfaction clients

En 2012, une initiative d'envergure mondiale a été lancée par la Direction du Service Qualité et Satisfaction Client et de la Direction Commerciale et Marketing d'Atos, afin d'instaurer une gestion harmonisée de la satisfaction client.

Depuis 2013, le groupe Atos a davantage renforcé la gestion de la Satisfaction Client par la mise en œuvre systématique d'actions à la suite de chaque enquête, les plans associés étant communiqués aux clients afin de s'assurer que le groupe Atos a réagi de façon adéquate à leur retour. Faisant partie intégrante du groupe Atos, Worldline est fortement engagée dans l'initiative et organise d'importantes interventions avec ses clients afin de suivre le processus de satisfaction client.

Plus de 60% des contrats de Worldline sont étudiés une fois par an. L'enquête vise la Direction Informatique, les coordinateurs informatiques et les conducteurs de travaux. En utilisant une méthodologie éprouvée alignée avec l'expertise de haut niveau de Gartner, Satmetrix et Forrester, Worldline combine la satisfaction mesurée avec des ICPs de service pour aider à piloter le processus d'amélioration continue et à répondre aux besoins de ses clients.

L'engagement et l'expérience client ont constamment évolué dans trois domaines :

- Stratégie ;
- Gouvernance ;
- Sensibilisation des collaborateurs.

Stratégie

Depuis 2014, Worldline a harmonisé le processus tactique de satisfaction client qui fournit des ICPs standardisés et référencés aux Lignes de Service dans tous les pays.

En 2015, des mesures supplémentaires ont été mises en place afin de renforcer la maturité globale du processus de satisfaction client et s'assurer de son exécution de bout en bout. Ces efforts soutenus se sont traduits par une nette amélioration de la performance du processus de satisfaction client de Worldline avec un indicateur de satisfaction client globale de 7,67 fin 2016 [GRI 102-44].

Le défi pour les prochaines années consistera à prendre en compte le point de vue du client dans tout ce que nous faisons afin de réaliser les ambitions Trust 2020 relatives à la Satisfaction Client. Worldline s'est engagé à atteindre une note de Satisfaction Client Globale supérieure à 8 d'ici 2020. Par rapport aux résultats 2015, nous constatons une évolution positive dans la réalisation de cet objectif. Entre 2014 et la fin de l'année 2016, Worldline s'est appliquée à traiter les problèmes et les questions de ses clients. L'objectif pour les prochaines années consistera à mettre en avant une approche plus proactive pour mieux anticiper les attentes de nos clients, non seulement en termes de qualité de prestation, mais aussi en rapport qualité-prix et en innovation.

Gouvernance et suivi de plans d'actions

Worldline a mis en place une série de mesures de gouvernance concernant le processus CSAT (Customer Satisfaction) pour garantir la réalisation des objectifs de performance. La performance CSAT est évaluée, documentée et mise à jour chaque mois dans le cadre des réunions de suivi de la qualité et communiquée aux membres du « Management Committee » de Worldline. Ces bonnes pratiques de gouvernance garantissent que la Direction accorde le temps et l'attention nécessaires à ce processus.

Sensibilisation des collaborateurs

Une formation spécifique a été conçue pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de la Société au processus.

Au-delà de la formation sur l'expérience client, des séances de sensibilisation sont organisées régulièrement à travers le monde pour favoriser les bons comportements – comprendre les besoins opérationnels des clients et adapter les offres et services de façon proactive, maximiser la valeur et faire de la relation client un réel partenariat.

A.2.1.3 Construire une relation de confiance avec les clients grâce à un système informatique robuste et de qualité

A.2.1.3.1 Sécurité [GRI 418-1]

L'approche structurée de Worldline pour une protection complète de ses actifs

La Direction de la Sécurité de Worldline a défini 78 politiques, normes et recommandations sur la sécurité et la sûreté qui ont été déployées dans l'ensemble des pays où l'entreprise est implantée. Les politiques de Worldline en matière de sécurité sont obligatoires et s'appliquent à l'ensemble des entités et collaborateurs de Worldline afin de garantir la sécurité de tous les processus internes et externes (c'est-à-dire en lien avec les clients) de la Société. Elles s'appliquent également à l'ensemble des prestataires et consultants externe de Worldline.

Les politiques de sûreté et sécurité de Worldline recoupent la protection de l'ensemble des biens de l'entreprise, qu'ils lui appartiennent ou qu'ils lui sont confiés ou utilisés par celle-ci (informations, propriété intellectuelle, sites, réseau, personnel, logiciels et matériel informatique).

Pour répondre aux spécificités et aux exigences de ses activités, Worldline a développé depuis 2009 un ensemble de politiques et de normes en matière de sécurité des informations, pouvant comprendre des déclinaisons locales, destinées à clarifier certains points ou à prendre en compte des spécificités locales. Ces politiques ont été établies en cohérence avec les politiques du groupe Atos en matière de sûreté et de sécurité et sont conformes à la norme ISO 27001:2013.

Une instance de gouvernance a été mise en place pour gérer les politiques applicables en matière de sécurité. Son rôle est de les définir, d'en suivre la mise en œuvre et de les mettre à jour.

En outre, Worldline a mis en place des mesures et des politiques spécifiques destinées à protéger sa propriété intellectuelle et ses informations confidentielles, prévoyant le cas échéant l'utilisation d'accords de confidentialité et de systèmes de cryptage et de protection physique et logique des informations. La Direction Juridique et de la Conformité de Worldline émet également un avis sur l'ensemble des transactions commerciales afin de s'assurer que des dispositions adéquates figurent dans l'ensemble des contrats conclus avec les clients et les fournisseurs, et que les questions confidentielles soient traitées de manière appropriée et dans le respect des lois applicables.

Afin de souligner sa démarche d'amélioration continue en matière de sécurité, Worldline participe également au programme de certification multisite ISO 27001 avec le groupe Atos. En 2016, Worldline a obtenu une certification pour 22 de des 23 sites éligibles.

En 2016, 90% des collaborateurs de Worldline ont assisté aux formations obligatoires en ligne consacrées au thème « Sûreté et Sécurité », afin de développer leurs connaissances en la matière.

De plus, le département Sécurité de Worldline a organisé en 2016, 3 séances de sensibilisation spéciales au niveau local et mondial afin de donner à ses collaborateurs une vision plus concrète des menaces informatiques et physiques qui pèsent sur l'entreprise ou sur eux grâce à des exemples concrets et à des mesures de prévention pratiques.

Indicateurs clés de performance de sécurité et *reporting*

Outre le suivi de ces indicateurs clés de performance de haut niveau, des procédures techniques de suivi et de *reporting* ont été mises en place pour agir de manière proactive en cas d'anomalie de sécurité (analyse hebdomadaire des contrôles de sécurité, contrôle mensuel de la configuration des pare-feu,

analyses de vulnérabilité hebdomadaires, tests d'intrusion annuels, revue des droits d'accès, systèmes de détection des intrusions et suivi et enregistrement des événements signalés par le système). Toutes ces mesures font partie du cadre défini par Worldline sur le plan de la sécurité.

Procédures de protection des données personnelles

La confidentialité constitue par nature le moteur de la protection des données personnelles chez Worldline, et c'est pourquoi le deuxième pilier de son programme comprend des procédures qui sont également décrites dans la politique de protection des données personnelles du groupe Atos. Ces procédures garantissent une confidentialité intégrée à tout traitement des données personnelles réalisé par Worldline pour son propre compte ou celui de ses clients. C'est la raison pour laquelle en 2016, Worldline n'a reçu aucune plainte de clients pour atteinte à la vie privée [GRI 418-1].

Le rapport de sécurité relatif aux incidents constitue la base des analyses visant à identifier les causes qui sont à couvrir dans les plans d'action et que sont suivies dans le rapport de risques.

Grâce à des évaluations régulières et proactives des risques liés à la sécurité, les risques existants devraient être traités au niveau de sécurité résiduelle convenu. Néanmoins, la remédiation en place pourrait ne pas être aussi efficace que souhaité si le résultat de l'analyse des risques était basé sur des hypothèses fausses. Il se pourrait également que de nouvelles menaces et vecteurs d'attaque progressent, ce qui impactera la sécurité de l'information de Worldline de manière négative.

Ainsi, les rapports et enregistrements d'incidents liés à la sécurité appuyés par une analyse solide des causes profondes aident à continuer à réduire le risque existant au niveau adéquat et apportent une contribution précieuse aux évaluations régulières des risques liés à la sécurité. Cette pratique est d'autant plus importante dans le contexte international où Worldline fournit ses services à ses clients à travers le monde.

Des réunions hebdomadaires entre le Chef de la Sécurité de Worldline et tous les responsables locaux de la sécurité permettent un contrôle rigoureux des enregistrements des risques liés à la sécurité et un suivi des mesures d'amélioration convenues.

Pour sécuriser et supporter cela, le Chef de la Sécurité de Worldline a initié en 2016 :

- L'installation et le déploiement au niveau mondial d'une solution « Incident Ticketing » ;
- La formation de tous les responsables de la sécurité de Worldline utilisant cette solution « Incident Ticketing » ;
- La mise en place d'ateliers pour utiliser cette solution « Incident Ticketing » ;
- La revue et mise à jour de la politique existante de traitement des incidents liés à la sécurité ;
- L'amélioration des traitements des incidents liés aux attaques Ddos factuelles ou annoncées (par exemple par chantage).

A.2.1.3.2 Industrie 4.0 : Infrastructure informatique robuste pour les entreprises [WL1]

Une infrastructure informatique robuste pour les entreprises

Worldline délivre ses services aux clients par le biais de plateformes redondantes de haute technologie. En 2016, le taux de disponibilité des services de Worldline dépassait les 99,88% pour la solution Sips, ce qui souligne le caractère sécurisé et robuste de la plateforme.

Worldline fournit des services qui s'appuient sur ses propres solutions d'infrastructure informatique. Cette stratégie confère à Worldline tous les leviers nécessaires pour minimiser les impacts opérationnels de ses infrastructures sur ses coûts et l'environnement, avec une attention particulière sur l'empreinte écologique de ses *data-centers*.

Robustesse des plateformes

Worldline fournit à ses clients des services hautement disponibles. Ce haut niveau de disponibilité est obtenu par la mise en œuvre de plusieurs niveaux de redondance : socle de base robuste (composants redondants, RAID...) des services fonctionnant sur plusieurs serveurs distincts en parallèle, répartition des moyens dans des *data-centers* distincts. Cette conception permet une résilience globale très élevée en s'assurant que la panne d'un élément quelconque ne génère pas une indisponibilité globale du service. Worldline intègre les exigences de haute disponibilité dès les premières phases de la conception des plateformes.

En pratique, cela est mis en œuvre par l'équilibrage de la charge entre les composants (service actif-actif) sur plusieurs sites, ou la reprise du service (actif-passif) sur le site de secours. En cas de panne sur un site, le trafic est dirigé vers un autre site disponible, permettant ainsi aux utilisateurs de toujours disposer d'un service disponible. Ces principes de redondance s'appliquent aux serveurs, aux bases de données et aux baies de stockage, afin d'éviter tout maillon faible dans l'infrastructure. Les fonctions de réplication des données permettent d'assurer la continuité des activités, avec plusieurs technologies disponibles selon le RTO/RPO (Objectifs de temps de reprise/Objectif de restauration de données).

Des tests sont effectués régulièrement sur chaque composant clé de notre infrastructure pour vérifier la redondance et la robustesse des plateformes.

La sécurité est au cœur des systèmes de Worldline, des audits de sécurité et des tests d'intrusions sont régulièrement menés sur nos plateformes afin de contrôler le niveau de sécurité de nos serveurs et applications. Un processus de suivi et de déploiement des correctifs de sécurité est défini afin de corriger les failles de sécurité détectées par les fournisseurs de logiciels ou la communauté *open-source*. Cela se traduit par l'obtention de certifications de sécurité reconnues (PCI, ISO 27001, TÜV IT).

Afin d'optimiser l'efficacité des infrastructures, Worldline a mis en place une organisation internationale et transverse de ses opérations techniques. Cela permet de tirer profit des infrastructures internationales partagées (Centre Serveurs, connexions Internet, stockage, virtualisation, *etc.*). Worldline est en mesure d'offrir des solutions évolutives à coûts réduits grâce à la mise en œuvre d'un niveau de standardisation élevé et de services d'infrastructures industrialisés.

La technologie et l'organisation n'étant pas suffisantes pour garantir un bon niveau de disponibilité et de sécurité, Worldline a également déployé des processus internationaux alignés sur les pratiques ITIL, notamment en matière de conduite du changement et de planification des capacités.

Worldline a développé de solides compétences en matière de conception et de gestion des infrastructures de *data-centers*. De la construction au refroidissement, que ce soit l'énergie ou l'équipement des salles, chaque élément actif est supervisé en temps réel par un système centralisé. Cette gestion de bout en bout est essentielle pour la fourniture de services en temps réel critiques régis par des conventions de services strictes. Dans ce domaine, la consommation d'énergie et la réduction des émissions de carbone sont également des sujets sensibles gérés par le biais de programmes d'amélioration continue spécifiques visant à réduire l'empreinte environnementale de Worldline. Ces enjeux clés font souvent l'objet de discussions avec les marchés et les clients. Sur la base des indicateurs d'efficience énergétique (PUE), Worldline a mené un audit sur l'ensemble de ses infrastructures et a identifié des axes d'amélioration. Cette étude a conduit à des évolutions importantes telles que le déploiement de systèmes de refroidissement gratuits et adiabatiques, la mise en place de serveurs à faible consommation et de contrats sans émission de carbone avec des fournisseurs d'électricité.

En plus de l'amélioration des indicateurs d'efficience énergétique, un projet de certification ISO 14001 a été finalisé en 2016. Les centres serveurs de Seclin, Dassault, Vendôme, Bruxelles et Francfort sont aujourd'hui certifiés, récompensant ainsi le travail efficace effectué par toutes les équipes en charge des infrastructures informatiques, et répondant aux attentes des clients. Cette certification apporte également de nouveaux leviers de réduction des déchets informatiques, notamment concernant le processus de recyclage des serveurs.

La virtualisation est systématiquement prise en compte pour tous les déploiements, ce qui permet un taux de consolidation significatif et une utilisation optimale des ressources techniques. La plus grande partie des nouveaux déploiements, y compris la refonte de plateformes existantes, utilisent les technologies de virtualisation, contribuant ainsi à une meilleure gestion de l'énergie.

En outre, afin d'offrir la meilleure solution pour les demandes en matière de Big Data, Worldline a conçu et développé une solution de stockage spécifique : « Red Current ». Ce système de stockage intelligent combine une capacité de traitement de volumes importants et une réduction des coûts et des impacts environnementaux.

Les principaux avantages liés à ces solutions informatiques respectueuses de l'environnement sont :

- L'efficacité de la consommation énergétique ;
- L'optimisation des infrastructures informatiques ;
- La réduction/neutralisation des émissions de carbone ;
- La production de services agiles et de haute qualité ;
- La réduction des coûts (virtualisation, SaaS, Red Current).

Le processus de supervision au sein de Worldline

Afin de garantir une très grande disponibilité des plateformes, les applications de Worldline font l'objet d'une surveillance 7 jours/7 et 24 h/24 par une équipe support de premier niveau. Le rôle de l'équipe support de premier niveau consiste à :

- Assurer le suivi en continu pour garantir un niveau de disponibilité suffisant pour opérer les services des clients ;
- Résoudre tous les incidents en autonomie conformément aux conventions de services définies ;
- Identifier tous les incidents et les notifier à la hiérarchie ;
- Coordonner le cas échéant les équipes support de second niveau pour la résolution des incidents.

Afin d'offrir un service de qualité en matière de résolution de problèmes, l'équipe support de premier niveau est formée pour adresser un large éventail de compétences techniques. L'équipe est toujours répartie sur deux sites différents pour garantir une continuité de service en cas de catastrophe majeure.

La supervision est entièrement automatisée et industrialisée :

- Tout risque de dysfonctionnement potentiel est automatiquement détecté et déclenche une alerte dans un outil centralisé ;
- L'information reçue fait l'objet d'une analyse globale, puis une procédure prédéfinie est appliquée ;
- Toute alerte reçue ou action menée est tracée et contrôlable.

Worldline mène une démarche d'amélioration continue pour renforcer les équipes de supervision visant à fournir des outils de surveillance fiables, performants et industrialisés.

La disponibilité élevée des plateformes de Worldline repose sur une infrastructure technique sécurisée et redondante et sur une équipe de supervision qualifiée en charge de s'assurer que les applications et les infrastructures soient opérationnels à tout moment pour pouvoir fournir les services aux clients.

A.2.2 Contribution des offres durables de Worldline aux défis RSE de nos clients [GRI 203-1] [AO7] et [GRI 103-2 Impacts économiques indirects]

Worldline soutient activement ses clients afin de gérer les défis de développement durable auxquels ils font face dans leurs affaires et marché. Pour cela, les clients de Worldline ont l'accès à un large éventail d'offres durables proposées par Worldline qui prennent en compte ses besoins environnementaux, économiques et sociaux en ajoutant de la valeur aux services fournis.

Afin de mesurer sa haute valeur commerciale et la contribution à la performance de ses clients en matière de développement durable, Worldline a réalisé avec le groupe Atos une analyse détaillée et analytique des critères de développement durable de chacune de ses offres. Chaque offre a été évaluée par les chefs de produit et les experts en durabilité en prenant en compte 24 critères sur 4 dimensions : l'Environnement et changement climatique, le Progrès social, les Avantages économiques et le Confort citoyen.

Par conséquent, les solutions de paiement numériques et les produits de Worldline maximisent positivement les différentes dimensions de durabilité des marchés sur lesquels le client opère en contribuant à la transformation positive de ses activités :

- Les avantages environnementaux des solutions de Worldline produisent un impact positif concernant la lutte contre le changement climatique en réduisant la pollution et la production de déchets. Cela est possible grâce à l'encouragement d'une société sans papier et à des transports plus efficaces que permet la réduction des émissions de CO_2 avec ses Solutions de trafic « en live » et ses solutions de paiement à distance entre autres ;
- Les avantages économiques des solutions de Worldline permettent à ses clients de gagner du temps grâce à un parcours utilisateur plus rapide qui réduit les délais de traitement et la nécessité d'un portefeuille physique. Les solutions envisagent d'accroître la fidélité de leurs clients en interagissant en temps réel grâce à des notifications personnalisées des services CRM de Worldline entre autres ;
- Les avantages sociaux de Worldline favorisent l'inclusion numérique et l'accessibilité en ligne en facilitant la phase de paiement et rendant accessibles à toutes les personnes des opérations qui auparavant représentaient un certain niveau de restriction comme les terminaux de paiement qui peuvent être utilisés par des personnes aveugles notamment ;
- Les avantages en matière de gouvernance, de confiance et de conformité des solutions de Worldline renforcent la lutte contre la fraude et la corruption en fournissant des services qui garantissent la sécurité des processus de bout en bout, ainsi que la confidentialité et la protection des données.

A.2.2.1 Améliorer l'efficacité opérationnelle et transformer des modèles commerciaux en relevant les défis de développement durable des clients

En tant que leader de la transformation numérique, Worldline s'est engagée à créer de la valeur pour ses clients en illustrant la durabilité de ses solutions. En résultat de l'analyse de durabilité réalisée en 2016, le portefeuille durable de Worldline représente 46% [AO7] du chiffre d'affaires total et les offres évaluées comme étant celles ayant un impact plus important sur la durabilité sont les suivantes :

Numérisation

Worldline fournit des solutions de contrat électronique, de signature électronique, d'archivage électronique et de sécurité électronique qui sont sécurisées, simples et efficaces et qui permettent d'améliorer la responsabilisation citoyenne en fournissant des services numériques et des informations facilement accessibles à tous. Ainsi ces solutions favorisent l'inclusion numérique grâce à l'augmentation de la connectivité qui permet délivrer des services disponibles partout et à tout moment. Par ailleurs, le service de numérisation contribue, grâce aux processus sans papier, à lutter contre le déboisement et à réduire les coûts énergétiques tels que ceux associés au stockage et au transport des documents.

Le fait de contribuer à réduire les coûts à la moitié par rapport à la procédure papier traditionnel signifie pour le client une plus grande efficacité, précision et traçabilité en ligne avec les Services Européens d'Identification et d'Authentification et donc la réduction de la fraude et les cyberattaques.

Banque en ligne

La solution de banque en ligne de Worldline permet aux clients de fournir des services bancaires numériques à tout moment et n'importe où en contribuant à la réduction des transports et en favorisant le processus sans papier. Ainsi ce service contribue à l'économie des ressources naturelles car il est possible de consulter les versions numériques des documents de compte.

La solution Worldline de banque en ligne permet à l'utilisateur final des gains de temps dans la vie quotidienne en rendant disponible la consultation de son compte bancaire, en permettant les virements ou les achats de titres. Cela facilite également les transactions sur mobile qui sont plébiscités par les clients des banques. Ce service aide les banques et les institutions financières à développer et renforcer la mise à disposition de services bancaires en ligne dans des pays où l'accès à une banque classique est encore restreint. Cela est permis par l'essor de la numérisation des services bancaires.

SEPA OBeP

Avec la solution SEPA OBeP, le procédé de paiement évolue vers de nouveaux moyens de paiement comme le débit instantané ou les transferts de crédit et ne reste pas limité aux transactions par carte. Cette évolution, rendue nécessaire par la révolution des modalités de paiement avec l'ouverture de nouveaux canaux de paiement offerts par les banques, permet aux sociétés de contribuer à leurs objectifs de développements durables.

La solution SEPA OBeP ouvre la porte à de nouveaux services citoyens comme le e-government ou bien l'accroissement des modes de travail collaboratifs. Plus généralement, cela permet une bien meilleure accessibilité grâce aux solutions de banque en ligne ou d'applications bancaires pour smartphone. C'est aussi un moyen d'offrir plus de flexibilité pour le citoyen et le consommateur pour accéder à des services ou produits disponibles dans le monde entier. Enfin, cela permet la mutualisation des ressources et induit une réduction des infrastructures physiques toujours sources de réduction d'énergies.

Terminaux

Les terminaux de paiement de Worldline respectent les règles environnementales ECMA 370, ce qui leur permet d'être reconnus comme les meilleurs produits du marché en termes de respect de l'environnement. Ainsi, Worldline s'assure que ses terminaux de paiement suivent un cycle de vie contrôlé et certifié de bout en bout permettant de garantir leur recyclage, un impact nul sur la couche d'ozone même pour les batteries et l'emballage. Cet engagement est par conséquent en accord avec les réglementations Reach et RoHS.

En complément, la mise à disposition de la nouvelle fonctionnalité « Voice Over POS » sur les terminaux de paiement, idée qui a été proposée par les employés de Worldline, permet un accès plus aisé et totalement sécurisé aux personnes aveugles. Cela est rendu possible par une assistance vocale disponible dans le smartphone du consommateur qui va le guider tout au long des différentes étapes de la transaction.

Titre de transport dématérialisé

Grâce à la numérisation et à l'automatisation des processus qui permettent la dématérialisation des titres de transport au travers des services fournis par Worldline, il est maintenant possible pour les compagnies ferroviaires et de bus d'améliorer la gestion de leurs trajets et gagner ainsi en efficacité, en temps et en coûts.

La gestion de l'information en temps réel, en mode sécurisé et couplé à de la gestion analytique des données a permis de développer des solutions réduisant la pollution des véhicules et le volume de déchets générés par les impressions de titres de transport. La simple mise à disposition d'une information de voyage pertinente et toujours actualisée permet de générer des bénéfices immédiats pour l'environnement ainsi que des profits économiques en raison des gains de productivité générés.

A.2.3 Projets de partenariats stratégiques

L'univers du digital évolue rapidement et les innovations se multiplient, en particulier dans le domaine des transactions électroniques. Pour gérer la complexité de ce nouvel environnement, Worldline doit être capable d'atteindre un plus haut niveau de flexibilité et de crédibilité en développant des partenariats et des alliances avec des entreprises qui conçoivent des solutions spécifiques venant enrichir le cœur de métier et le savoir-faire de Worldline et élargir la couverture géographique de Worldline.

Ces partenariats et alliances peuvent également donner lieu à des acquisitions, mais pas nécessairement par le biais d'un processus de fusion-acquisition traditionnel. L'objectif premier est de développer des opportunités business sur un marché local et de remporter de nouveaux contrats en collaborant avec des partenaires locaux, ainsi que d'augmenter les bénéfices en mutualisant les frais de marketing, de référencement et de formation.

Les objectifs de partenariat à moyen terme sont les suivants :

- Mettre sur le marché des solutions innovantes et de rupture et chercher à établir des partenariats stratégiques avec des leaders technologiques ;
- Développer la présence de Worldline en Europe et accélérer sa croissance dans les marchés émergents.

Pour atteindre ces objectifs, Worldline crée son propre écosystème en mettant à profit :

- L'expérience de partenaires innovants et la proximité client pour proposer des offres de transformation aux clients de manière proactive ;
- Des partenariats industriels bilatéraux à long terme avec de grands groupes industriels pour développer le portefeuille d'innovation ;
- Un partenariat commercial pour déployer une action commune afin d'améliorer le taux de signature de nouveaux contrats.

En 2016, Worldline a mobilisé plusieurs approches pour augmenter le nombre de partenariats. Une équipe dédiée sous la responsabilité du Directeur Commercial de Worldline a été mise en place pour accélérer la signature du premier partenariat.

Cette équipe est dirigée de façon centrale et a développé un réseau dédié dans les principales implantations de Worldline pour plus de proximité avec les partenaires stratégiques mondiaux. L'équipe a engagé des discussions ciblées avec les principaux intervenants du marché afin d'exploiter les atouts de Worldline et de saisir rapidement des opportunités intéressantes.

A.2.4 Table des principaux ICP

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
WL1	**Taux de disponibilité des services**							
	Taux de disponibilité des services	99,88%	99,81%	99,74%	-	100%	-	100%
WL2	**Innovation**							
	Pourcentage de Docteurs et de Doctorants dans le département R&D	45%	46%	30%	100%	-	100%	-
	Nombre de membres WIN	44	45	42	100%	-	100%	-
	Taux d'obtention de prix externes	50%	20%	30%	100%	-	100%	-
GRI102-44	**Enquête de satisfaction clients**							
	Résultats des enquêtes Tactiques mesurant la satisfaction des clients (échelle de 0 à 10)	7,67	7,26	6,67	-	100%	-	100%
GRI201-2	**Implications financières et autres risques dus au changement climatique**							
	Implications financières et autres risques dus au changement climatique	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-
GRI203-1	**Développement et impact des investissements d'infrastructure et des services bénéficiant d'un support**							
	Développement et impact des investissements d'infrastructure et des services bénéficiant d'un support	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-
AO7	**Chiffre d'affaires lié aux « offres durables »**							
	Valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	586	575	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Mobility and eTransactional Services – Valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	180	186	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Mobility and eTransactional Services – Pourcentage de la valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	31%	32%	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Merchant Services and Terminals – Valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	175	166	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Merchant Services and Terminals – Pourcentage de la valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	30%	29%	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Financial Processing and Software Licensing – Valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	231	224	Non diffusé	-	100%	-	100%
	Financial Processing and Software Licensing – Pourcentage de la valeur totale de chiffre d'affaires lié aux « offres durables »	39%	39%	Non diffusé	-	100%	-	100%
AO10	**Initiatives concernant les services innovants/Développement Produits**							
	Mise en place d'ateliers sur l'innovation au service des clients	10	17	18	-	100%	-	100%

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI418-1	**Plaintes des clients pour violation de la vie privée**							
	Nombre de plaintes de tiers pour violation de la vie privée au-delà de 100 000 euros	0	0	0	-	100%	-	100%
	Nombre de plaintes de clients pour violation de la vie privée au-delà de 100 000 euros	0	0	0	-	100%	-	100%
AO3	**Incidents de sécurité**							
	Nombre d'incidents de sécurité	110	126	89	-	100%	-	100%
	Pourcentage d'incidents de sécurité ouverts par rapport aux fermés	1,06%	0,79%	1,12%	-	100%	-	100%
	Pourcentage d'employés ayant suivi la formation en ligne « Sûreté et Sécurité »	90%	86%	77%	-	100%	-	100%
	Pourcentage d'employés ayant suivi la formation en ligne « Protection des Données Personnelles »	89%	77,86%	77%	-	100%	-	100%
	Pourcentage de conformité à la politique anti-virus	75%	79%	75,55%	-	100%	-	100%

A.3 Être un employeur responsable

A.3.1 Ambition, défis et opportunités

Le programme wellbeing@worldline

Worldline accorde une attention toute particulière à ses collaborateurs et les place au cœur du développement de ses activités comme véritable catalyseur d'innovation et de création de valeur pour ses clients et levier de croissance pour l'entreprise. A travers son programme Wellbeing@worldline initié par la Direction des Ressources Humaines en 2015, Worldline met la priorité sur le bien-être, la santé, la motivation et la créativité de ses collaborateurs. Worldline favorise donc un environnement professionnel et des conditions de travail propices au développement des compétences et des talents et à l'équilibre vie professionnelle – vie privée de ses collaborateurs. C'est pour cette raison que Worldline a pour stratégie d'être reconnu comme une entreprise où il fait bon travailler.

Le programme Wellbeing@worldline est articulé autour d'actions *top down* et d'actions *bottom up*.

Les actions *top down* reposent principalement sur le recrutement et l'intégration de jeunes talents et d'experts du digital et à leur évolution au sein de l'entreprise (integration@worldline). Ces actions visent également à renforcer les compétences et les talents des collaborateurs de Worldline grâce notamment au déploiement de programmes de développement personnel, de formations, de certifications et de cursus techniques ou orientés métiers du numérique ou encore de programmes de leadership (growing@worldline et learning@worldline).

Afin d'assurer une plus forte adhésion et implication des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation, les actions *bottom up* sont déclinées au sein de chaque géographie :

- workingconditions@worldline ;
- sharing@worldline ;
- recognition@worldline.

Ces plans d'actions concrets et réalistes émanant des réflexions, des échanges et du partage de bonnes pratiques entre collaborateurs de Worldline font systématiquement l'objet d'une validation par le management et la Direction des Ressources Humaines de chaque pays avant leur mise en œuvre locale. Par ailleurs les « meilleures pratiques » issues de ces groupes de travail locaux sont partagées et implémentées au niveau global. La Direction de chaque pays est impliquée dans le processus de mobilisation du management local pour le déploiement des plans d'actions wellbeing@worldline.

L'année 2016 a été marquée par l'acquisition de la société Equens, un fournisseur de services de paiement majeur en Europe, bénéficiant d'une implantation directe aux Pays-Bas, en Allemagne, en Belgique, en Pologne, en Italie et en Finlande. Worldline est ainsi plus que jamais confrontée à des enjeux humains en termes d'intégration culturelle, de diversité et de mobilité internationale. Cette étape décisive vers l'ambition

stratégique de Worldline d'être l'un des leaders de la consolidation des paiements sur le marché européen conduit l'entreprise à être exemplaire sur la gestion de ses Ressources Humaines et à renforcer l'ensemble de ses actions locales et globales déployées dans le cadre du programme wellbeing@worldline. Worldline a donc poursuivi le déploiement des actions et initiatives locales, initiées en 2015 dans tous les pays où Worldline est implanté, afin de stimuler la créativité, de promouvoir la diversité culturelle et de développer la dynamique de réseau.

Afin d'accélérer cette dynamique et stratégie d'amélioration continue de sa performance, la Direction des Ressources Humaines de Worldline s'est engagée à travers l'ambition RSE « Trust 2020 » à progresser sur les enjeux humains suivants :

- Augmenter la satisfaction des collaborateurs mesurée par le Trust Index de l'enquête Great Place to Work® ;
- Être cité dans au moins 5 classements sur la marque employeur ;
- Respecter le même ratio hommes-femmes au sein de la population managériale qu'au sein de la population globale ;
- S'assurer que plus de 90% des collaborateurs soient satisfaits des formations dispensées par Worldline.

Les plans d'actions déployés dans le cadre du programme « Trust 2020 » pour progresser vers cette ambition ont permis de constater les premiers succès et de bénéficier de premières reconnaissances plaçant ainsi Worldline en position de publier, dès 2017, une progression vers son ambition d'être un employeur responsable en développant le potentiel de ses collaborateurs. En guise d'illustration, Worldline France a été récompensé du label Happy Trainees 2016-2017 pour la qualité des stages proposés aux étudiants de ses écoles cibles. Ceci a été rendu possible notamment grâce au travail de refonte de la marque employeur de Worldline pour attirer les meilleurs talents des écoles et universités formant aux métiers de l'informatique.

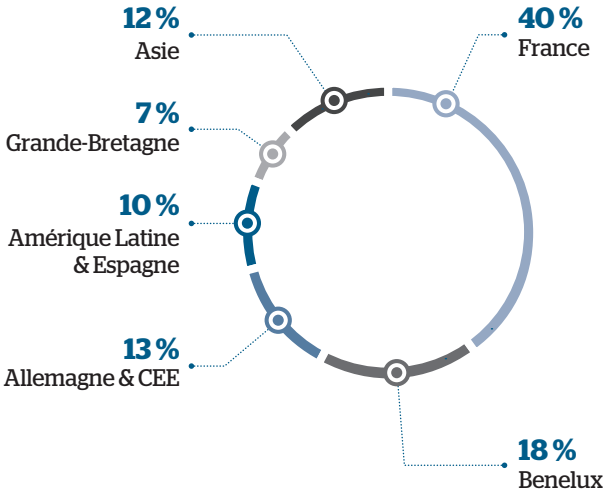
De nouvelles initiatives pour promouvoir la mobilité ont commencé à fleurir dans de nombreux pays, notamment en France, en Allemagne et en Espagne. A titre d'exemple, Worldline a mis en place en 2016 les « Job Cafés » et une communauté « Mobilité » a été déployée pour donner de la visibilité sur les opportunités. En 2017, Worldline déploiera son premier « Career Days » au niveau global, avec des déclinaisons et adaptations locales. Cet événement d'une durée d'une semaine, a pour objectif de sensibiliser et promouvoir tous les dispositifs et programmes d'accompagnement de carrières en vigueur au sein du Groupe Worldline. Cet événement se tiendra pendant la semaine de la Journée Mondiale de la Femme et sera l'occasion d'aborder le thème de la mixité en entreprise et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle à travers des témoignages et des interventions externes d'experts sur ces domaines. Le programme de « reverse-mentoring made in Worldline » a également vu le jour en mode pilote pour encourager la collaboration intergénérationnelle et accompagner la transformation digitale.

Enfin, dès 2017, Worldline a décidé de généraliser à l'échelle globale le déploiement d'un questionnaire de satisfaction portant sur les formations effectuées l'année précédente par ses collaborateurs afin d'évaluer leur satisfaction par rapport à l'offre de formation de Worldline, mesurer l'efficacité des formations sur l'acquisition et le développement de compétences et enfin améliorer et enrichir le catalogue de formations.

Le programme wellbeing@worldline et les engagements RSE « Trust 2020 » sont donc les leviers et catalyseurs essentiels pour soutenir la politique et la stratégie des Ressources Humaines et l'ambition de Worldline d'être un employeur responsable en développant le potentiel de ses collaborateurs sur du long terme.

LES HOMMES ET LES FEMMES, LE PRINCIPAL ATOUT DE WORLDLINE [GRI 102-7] ET [GRI 102-8]

Le capital humain de Worldline est composé de 7 426 collaborateurs [GRI 102-8] répartis comme suit :



Pour plus d'informations concernant les Ressources Humaines, notamment les démissions et les sous-traitants (emploi indirect), se référer au paragraphe 9.10. Ressources Humaines de ce document.

A

A.3.2 Mon insertion professionnelle au sein de Worldline : integration@worldline [WL6]

Recruter des talents et faciliter l'intégration de chaque collaborateur au sein de Worldline sont des dimensions clé de la politique de responsabilité sociale d'entreprise de Worldline et les principaux engagements du programme wellbeing@worldline.

A.3.2.1 Le recrutement de talents [GRI 401-1] [GRI 103-2 Emploi] et [WL6]

Worldline est une société dynamique et en constante croissance. La Société recrute divers profils, principalement des profils informatiques, mais aussi des profils Big data, sécurité, *etc.* pour répondre aux exigences des demandes de ses clients et assurer le développement de la Société qui place l'expertise et l'innovation au cœur de sa culture.

Worldline a atteint ses objectifs stratégiques en 2016 grâce à une équipe recrutement en étroite relation avec les Opérations et dont la mission est d'attirer les meilleurs talents du marché en faisant preuve d'esprit d'initiative et d'innovation.

Être recruté par Worldline, c'est l'opportunité de développer sa carrière au travers de différents dispositifs. Les perspectives de carrière proposées par Worldline sont reconnues comme un levier de motivation pour les collaborateurs et témoignent de la volonté de la Société de proposer une gestion de carrière individualisée, active et sur-mesure à ses collaborateurs. Tout au long de leur parcours professionnel, les collaborateurs se voient proposer des formations, des dispositifs d'accompagnement tels que le mentorat, des parcours d'évolution tels que la filière expert ou la certification interne Project Management, des opportunités de mobilité métier, internationale, géographique, fonctionnelle, secteur. Les collaborateurs peuvent également participer à des programmes d'accompagnement des talents s'ils sont reconnus comme tels par leur hiérarchie et bénéficier d'un accès à certains postes à responsabilité.

Tous les ans, Worldline propose de nombreux stages orientés sur les métiers du développement informatique, de la gestion des infrastructures ou des Fonctions Support. Ces stages donnent la possibilité aux futurs jeunes diplômés de terminer leur parcours de formation par une mise en pratique de leurs acquis au sein de l'entreprise et de leur ouvrir les portes du monde professionnel. Après leur stage, la plupart des étudiants talentueux et performants ont l'opportunité de rejoindre Worldline en signant un contrat à durée indéterminée.

Afin de garantir un haut niveau de performance de ses collaborateurs, Worldline a lancé un programme Campus Manager pour attirer les jeunes talents des meilleures universités et grandes écoles, notamment en France.

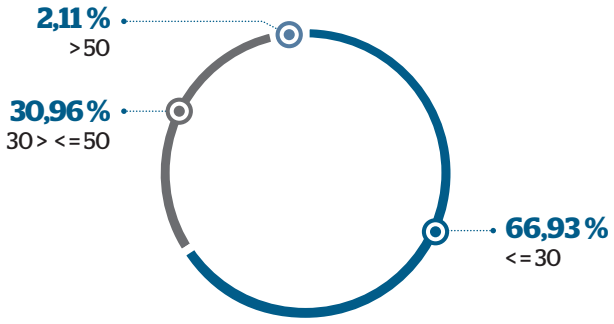
Worldline travaille également sur sa marque employeur afin d'accroître sa visibilité sur le marché et donc son attractivité en s'appuyant sur une stratégie poussée de relations écoles et sur les programmes de développement de carrière.

Pour assurer un recrutement de qualité, Worldline a mis en place un processus de recrutement sélectif et qualitatif qui comprend un entretien avec les Ressources humaines, un entretien opérationnel et un questionnaire comportemental en environnement professionnel. Ces différentes étapes qui sont régulièrement perfectionnées permettent de garantir que l'entreprise se dote des meilleurs profils du marché.

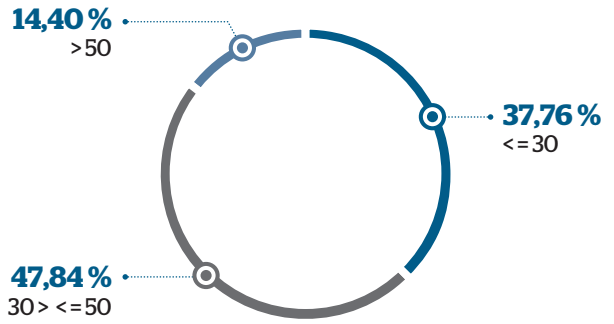
Sur le volet recrutement, les 12 derniers mois se sont avérés positifs avec un taux de nouveaux collaborateurs de 10,2% dont 25% de femmes, qui ont rejoint la Société dans le monde entier en 2016 [GRI 401-1]. Worldline compte poursuivre cette dynamique de recrutement de jeunes talents en 2017.

Dans ce cadre, Worldline a pris un engagement au travers du programme RSE Trust 2020 de figurer dans 5 classements « Recrutement » d'ici 2020 afin de d'accroître sa visibilité, son attractivité et de se positionner comme un employeur de 1er rang. Pour obtenir plus d'informations sur les thèmes sociaux, veuillez-vous reporter au paragraphe 9.10. Ressources humaines du Document de Référence.

RÉPARTITION DES NOUVEAUX ENTRANTS PAR ÂGE [GRI 401-1] ET [WL6]



RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR ÂGE [GRI 401-1] ET [WL6]



Taux d'attrition 2016 [WL6]	Femmes	Hommes	Total
Entrées	24,64%	75,36%	10,22%
Départs	25,60%	74,40%	**8,42%**

A.3.2.1.1 Programmes et campagne de recrutement des apprentis et des stagiaires

Afin d'être reconnue comme une société de premier rang, la Direction des Ressources Humaines de Worldline a mis en place une campagne de recrutement de stagiaires et d'alternants pour attirer et embaucher des étudiants d'universités et d'écoles de premier rang (écoles de commerce et d'ingénieurs) en leur proposant des stages intéressants leur permettant de développer leurs compétences et connaissances de l'entreprise. Worldline se positionne comme une entreprise apprenante en accompagnant ses collaborateurs dans le développement de leur carrière. Pour booster le recrutement des stagiaires, alternants et jeunes diplômés, Worldline a lancé sa page carrière sur Jobteaser.

Au titre de l'année 2016, Worldline s'est vu récompensé par le label « Happy trainees » qui est un classement qui valorise les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leurs stagiaires. Cette première reconnaissance constitue une illustration des plans d'actions lancés au travers de l'organisation visant à atteindre l'objectif « Employeur responsable » que s'est donnée l'entreprise à l'horizon 2020.

A.3.2.1.2 Meilleures pratiques, programmes et partenariats de Worldline pour attirer des stagiaires et des apprentis de premier rang [GRI 103-2 Emploi]

Ces initiatives découlent des politiques de recrutement de Worldline. Elles permettent à Worldline de sélectionner les profils recherchés selon les besoins de l'entreprise et d'apporter de l'agilité dans les nouvelles technologies et de nouvelles opportunités de développement au sein des différents pays.

Le Programme Campus Manager

La stratégie relation écoles de Worldline s'appuie sur son programme Campus Manager depuis 2010.

Ce programme Campus Manager assure la coordination des événements et des relations entre un réseau interne de volontaires d'anciens diplômés et les universités et grandes écoles dans le but de former une communauté de près de 50 membres qui sont chargés de gérer ces partenariats.

Les activités de la communauté Campus Manager de Worldline sont variées : participation aux forums étudiants, animation de conférences, organisation de visites des *data-centers*, de tables rondes avec les étudiants, participation à des jurys, prêt de plateformes technologiques de Worldline, organisation d'ateliers de préparation aux entretiens d'embauche, *etc.*

Les Campus Managers jouent un rôle déterminant dans la réussite du programme : ils sont les leaders des différentes initiatives, ils assurent le lien entre les universités ou grandes écoles et l'entreprise, ils témoignent sur leur carrière (relations locales, communication sur les métiers et les carrières, présence à des événements spécifiques, *etc.*). Ils sont des fédérateurs et prennent en charge l'animation d'une communauté interne mais se font aussi le relais des initiatives lancées.

En 2016, une réflexion a été lancée de manière à lancer continuer à faire évoluer le programme, à l'enrichir, à l'adapter aux attentes des nouvelles générations ainsi qu'à renforcer l'intégration des nouvelles technologies sources d'innovation pour l'entreprise.

En 2017, le rôle de Campus Student sera créé afin de soutenir le Campus Manager. Ses objectifs seront de travailler en collaboration avec le Campus Manager, et ainsi de présenter Worldline dans son université et renseigner les étudiants intéressés sur l'expérience de travailler chez Worldline.

La Société met à disposition différents moyens de communication et un logo spécifique pour la communauté Campus Manager aussi bien en interne pour motiver et attirer les Campus Managers, mais également en externe pour développer le réseau créé avec les universités et les grandes écoles.

Ce programme a déjà porté ses fruits et permis de développer des relations sur le long terme avec des universités et des grandes écoles de premier rang toujours en lien avec le cœur de métier de Worldline. Le Campus Manager de chaque école/université assure une présence régulière et marquée dans son école/université et se fait ainsi le vecteur des valeurs de l'entreprise et de ses atouts en terme de créativité et d'innovation. Les réunions régulières (groupes de discussion, comités, *etc.*) contribuent à une meilleure connaissance mutuelle et renforcent les liens entre l'entreprise et le monde étudiant.

La marque employeur pour transmettre un message différenciant

En 2016, Worldline a engagé des actions fortes visant à faire reconnaître sa marque Employeur sur le marché. Cette stratégie s'est reposée sur 4 axes distincts :

- Talent attraction ;
- Talent development ;
- Wellbeing@work ;
- Pride.

La communication mise en place pour véhiculer ces 4 axes a été bâtie autour de la marque avec un souci d'authenticité, le parler vrai et d'illustrations concrètes permettant de mettre en avant les valeurs de l'entreprise et le vécu au quotidien des collaborateurs. Worldline a choisi de s'appuyer sur ses collaborateurs pour témoigner, raconter, partager leur expérience, leur quotidien au sein de l'entreprise. Cette campagne a reçu un accueil très favorable en interne comme en externe pour le ton utilisé.

Ainsi, l'entreprise a lancé un sondage interne et l'enquête Happy trainees pour avoir une vision d'ensemble de ses points forts et ses points faibles. Cela a permis de d'aborder les domaines de la progression professionnelle, l'environnement de travail stimulant, le management amis également des domaines tels que la motivation, la fierté ou le plaisir de travailler. Ces deux enquêtes permettent à Worldline d'être à l'écoute des étudiants pour s'adapter et être en capacité de répondre aux nouvelles générations.

Le « Graduate Day », le Start Up Day (statut)

Ce programme est organisé autour de sessions de recrutement par petits groupes : présentation de l'entreprise et de ses innovations, entretiens individuels avec la Direction des Ressources Humaines et des managers opérationnels et tests qui sont des outils différenciant par rapport aux sociétés concurrentes (sessions collectives de recrutement/propositions d'embauche sous quelques jours afin de retenir les meilleurs talents).

A.3.2.2 Prise en compte des attentes des collaborateurs [WL4] et [AO2]

Satisfaction des collaborateurs – Enquête Great Place to Work® [AO2]	2016
Great Place to Work Trust Index	57%

Enquête Great Place to Work® [WL4]	2016
Taux de participation	79%

	2016
L'encadrement nous fait confiance pour accomplir notre travail correctement sans nous contrôler constamment.	74%
On accorde beaucoup de responsabilités aux salariés de cette entreprise.	72%
L'encadrement apprécie et valorise le travail bien fait et tout effort supplémentaire.	51%
L'encadrement invite les collaborateurs à donner des idées et suggestions et s'efforce d'en tenir compte.	53%
L'encadrement nous associe aux décisions ayant un impact sur notre travail ou notre environnement professionnel.	51%

Au-delà des discussions formelles avec les instances représentatives du personnel, Worldline sollicite l'ensemble de ses collaborateurs pour répondre à l'enquête annuelle de satisfaction Great Place to Work. Cette enquête internationale, gérée par l'institut indépendant Great Place to Work ®, permet de donner une vision détaillée et objectives des attentes des employés et les axes d'amélioration qu'ils souhaitent voir prendre en charge par l'entreprise.

L'enquête est structurée autour de cinq dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité. En 2016, les 17 pays de Worldline ont participé à l'enquête Great Place to Work®, ce qui représente 100% des collaborateurs de Worldline [AO2].

Le taux de participation pour les pays qui ont répondu, est compris entre 65% et 100%. Cela montre clairement que les résultats obtenus peuvent être considérés comme représentatifs. Un plan d'action sera lancé à la fois au niveau global et au niveau local en fonction de l'analyse des résultats. Ce plan d'actions aura pour but de faire augmenter en 10 points la satisfaction globale des collaborateurs d'ici 2020.

A.3.2.3 Sensibiliser davantage et encourager le dialogue (initiatives locales)

Afin de promouvoir les initiatives, la créativité et la diversité locale, Worldline encourage les initiatives locales dans chaque pays où elle est implantée. Chaque trimestre, tous les pays définissent, mettent à jour et enrichissent leur plan d'action.

Inde

De nombreuses activités ont été mises en place pour améliorer le bien-être des collaborateurs de Worldline. Les 3 thèmes choisis pour le Well Being @ Work en Inde sont : Mes conditions de travail, Travailler ensemble, Collaboration, fierté et reconnaissance.

Afin d'augmenter la participation et obtenir une plus forte implication de tous les services, l'entreprise compte sur le groupe d'employés « Dhamaal Buddies » (*i.e.* copains drôles) impliqué dans chaque activité en évaluant son efficacité potentielle et la meilleure façon de la réaliser.

Voici quelques exemples d'activités :

- Le Marathon Standard Chartered de Mumbai : chaque année, des représentants de Worldline Inde participent à un marathon populaire organisé à Mumbai (semi-marathon et catégories Dream Run) ;
- La Journée de la République et de l'Indépendance : les bureaux ont été décorés aux couleurs patriotiques, les collaborateurs ont chanté l'hymne national avec enthousiasme et des friandises tricolores ont été distribuées ;
- La Journée de la femme : un représentant de « l'Art de vivre » a tenu un atelier pédagogique pour les femmes sur le secret des relations saines. Les bureaux étaient décorés de manière spéciale et des bilans de santé ont été faits pour toutes les collaboratrices ;
- Worldline Se – Worldline Inde a publié la cinquième édition de son magazine local entièrement « fait maison » avec la contribution enthousiaste des collaborateurs de tous les départements et de toutes les régions ;
- « Town hall » : c'est une opportunité pour les employés et le top management d'échanger et fournir des informations actualisées des activités de l'entreprise. C'est aussi le moment où les collaborateurs reçoivent des récompenses individuelles et collectives et autres marques de reconnaissance ;
- Activités diverses : des tournois de football et de cricket ont été organisés, et également un événement où les employés ont pu montrer leurs talents.

Amérique latine

La Direction a visité les sites en dehors de Buenos Aires pour organiser des réunions et des tables rondes avec les employés et ainsi partager la stratégie de la Société, les opportunités de marché et recueillir leurs réactions. Les collaborateurs sont de plus en plus intéressés pour interagir au cours de telles sessions. Des activités de développement du leadership sont également mises en place en faisant des managers les protagonistes du succès et les autorisant à créer leur propre plan d'action Great Place to Work.

Il y a également la célébration de l'anniversaire tous les mois dans tous les sites de Worldline Argentine et l'entreprise a amélioré l'état des bureaux en remplaçant les chaises, en installant des machines à café et en ouvrant des espaces de repos.

Belgique

Pour 2016, l'accent a été mis sur une approche plus diversifiée que les années précédentes. Même si des activités à succès telles que les événements News & Fun, la semaine Sports & Wellness et la célébration Accolade ont été conservés, Worldline a demandé aux Responsables de Départements de mettre en place des plans d'action spécifiques pour leur propre équipe qui sont activement suivis et donnant lieu à des *quick wins* et des transformations plus larges.

Allemagne

Tous les mois, le Directeur Général de Worldline Allemagne invite 10 collaborateurs au hasard à prendre le petit-déjeuner, partager des sujets liés à l'activité de l'entreprise et à lui poser des questions. Des sessions d'information plénières et des *after works* sont également organisés, où l'équipe de direction communique sa stratégie et des projets sont établis pour informer les collaborateurs sur les sujets importants et s'amuser et se rencontrer dans un cadre informel et convivial.

En plus de cela, cinq groupes de travail ont été organisés pour travailler sur des sujets critiques concernant les résultats de l'enquête GPTW et améliorer l'ambiance au travail. Ces groupes sont : Management et Responsabilité, Enthousiasme et appréciation, Environnement de travail, Outils et processus, Diversité.

Royaume-Uni

Des ressources et un budget sont dédiés à la mise en place d'initiatives répondant aux attentes des collaborateurs. Voici quelques exemples d'initiatives :

- L'engagement de l'équipe de direction à organiser au moins une session de table ronde sur chaque site tous les semestres pour discuter de manière informelle avec les employés et partager des événements de vie personnelle ;
- L'engagement à permettre à chaque membre de personnel pour consacrer au moins un jour par an pour aider leur communauté locale ;
- La mise en place d'un mois de formation en Septembre qui couvre des sujets comme la diversité, l'innovation, la numérisation et le piratage ;
- Différentes petites initiatives comme la re décoration de l'intérieur des bâtiments pour des dates importantes et une soirée pizza pour remercier tout le personnel pour les efforts consentis au cours du 1er semestre 2019.

Espagne

De nombreuses initiatives ont été menées afin d'améliorer le bien-être des employés :

En termes de communication, des petits déjeuners avec le Directeur Général sont organisés tous les deux mois afin de partager des informations et il y a également une communauté BlueKiwi « Communication WL Iberia » qui a pour but de publier des lettres d'information hebdomadaires et améliorer la communication à l'intérieur de l'entreprise sur de nouveaux projets. Concernant le Plan Equité, l'entreprise a élaboré un guide pour l'utilisation du langage non sexiste et développé le parrainage d'événements « Women Techmakers ».

De plus, des propositions de télétravail ont été faites aux collaborateurs pour améliorer leur équilibre vie professionnelle/vie privée et leur engagement à travailler de manière autonome. Après la présentation des résultats de l'enquête GPTW, quatre groupes de travail volontaires ont été créés pour élaborer des plans d'action destinés à améliorer le bien-être chez Worldline Espagne et des actions ont été mises en place comme le Kit de Bienvenue et la publication des offres d'emploi interne et international pour développer la mobilité.

Asie Pacifique

Des actions de promotion et d'encouragement des activités sociales bénévoles ont été mises en place. Par exemple, à Worldline Singapour, des collaborateurs se sont portés volontaires pour aider une organisation caritative pour cuisiner, emballer et livrer de la nourriture à des familles dans le besoin.

Outre cela, un calendrier de formation a été établi pour apporter au personnel davantage de connaissances pour apporter de la valeur ajoutée à leurs processus de travail actuels. Le programme Lead@APAC pour les managers a été achevé et a aidé ces derniers à développer leurs aptitudes. En parallèle, la promotion de relations continues avec les universités a été établie et l'entreprise a engagé des stagiaires à la rejoindre et bâti un vivier de compétences pour les projets à venir, par exemple chez Worldline Chine, l'entreprise a organisé des camps d'entraînement pour les jeunes diplômés formés par le personnel Worldline.

France

- L'initiative « Bottom Up » a pour objectif de donner la parole aux employés afin de prendre en compte leurs préoccupations avec efficacité. Elle fonctionne avec une dizaine de groupes de travail qui aident à comprendre la réalité du terrain et à identifier des axes d'amélioration qui seront ensuite présentés à la Direction ;
- Plus de 110 volontaires ont rejoint ces groupes de réflexion qui abordent des thématiques du programme wellbeing@worldline. Ces groupes de travail sont être une fenêtre de communication privilégiée vers les salariés car ces participants sont régulièrement informés des nouveautés et autres changements dans l'entreprise ;
- Des workshops Great Place to Work® sont régulièrement organisés à la demande des managers afin de partager des informations sur les résultats de l'enquête Great Place to Work et leur interprétation.
- Des groupes de travail sont aussi organisés afin de discuter de la présence et de la proximité des équipes RH pour les collaborateurs et le soutien que ces derniers reçoivent de la part de leurs managers.
- Un certain nombre de roadshows ont été mis en place: des réunions générales entre Claude France et l'entité Technical Operations, des réunions de présentation des orientations stratégiques pour les Technical Operations ou encore des réunions où Gilles Grapinet et Marc-Henri Desportes ont présenté la nouvelle entité EquensWorldline à l'ensemble des collaborateurs.
- La Fresh Connection est un regroupement d'apprentis, de stagiaires et de salariés de moins de 30 ans autour de la notion de partage et de réseau. Elle organise chaque mois des *afterworks* sur tous les sites de Worldline et divers concours ;

- Les assistantes de l'entité Technical Operations de Seclin organisent régulièrement des moments « Flash » pour inviter les salariés TO à venir partager une tarte, de la glace ou une boisson ;
- Des activités variées ont été organisées telles que les « Corporate Games », un événement sportif inter-entreprises où des collaborateurs ont représenté fièrement les couleurs de l'entreprise, des petits déjeuners chaque mois entre Gilles Grapinet et les collaborateurs, et des concours de décoration de Noël où plus de cinq cent participants ont joué le jeu de décorer leur bureau afin de gagner des récompenses mises en jeu sur chaque site.

A.3.2.4 Promouvoir la diversité et l'équité [GRI 202-2] [GRI 405-1] [GRI 103-2 Diversité et Egalité des chances] et [GRI 103-2 Présence sur le marché]

Worldline souhaite garantir que tous types de diversité soient représentés à travers le Groupe : différences culturelles, collaborateurs expérimentés, collaborateurs en situation de handicap ainsi que l'égalité hommes/femmes. Différents groupes de travail ont lancé des plans d'action à long terme sur ces thématiques. Ces actions sont en lien avec :

- Les différences culturelles : tirer parti de la diversité culturelle grâce à une implantation internationale en apprenant à mieux travailler ensemble et en favorisant le développement de talents dans toutes nos zones géographiques. La diversité internationale est la garantie du développement de l'organisation transversale et globale de Worldline ;
- Le personnel expérimenté et le transfert de compétences intergénérationnel : garantir aux collaborateurs de Worldline, quel que soit le stade de leur carrière, des opportunités professionnelles correspondant à leurs compétences et à leur expérience. La politique de gestion de carrière de Worldline doit garantir un transfert d'expertises et de compétences au sein de l'entreprise ;
- Le handicap : insertion professionnelle des personnes handicapées, maintien des personnes handicapées dans l'emploi, égalité des chances en matière de formation et de développement de carrière. La politique de gestion de l'emploi et de l'employabilité des collaborateurs en situation de handicap est au cœur de la démarche RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) et des engagements de Worldline ;
- L'égalité hommes/femmes : égalité des chances entre les hommes et les femmes, égalité d'accès au même niveau de responsabilité au sein de Worldline. Le bon équilibre entre hommes et femmes au sein de Worldline permet de développer l'innovation, la créativité et le travail collaboratif au sein de chaque équipe.

Certaines de ces mesures ont déjà été mises en œuvre, parmi celles-ci :

- Intégrer plus de femmes au Comité Exécutif ;
- Formation sur la diversité sur les différents sites ;
- Des initiatives spécifiques à l'égard du handicap.

Les initiatives locales sont analysées afin de pouvoir évaluer leur éventuel développement à l'échelle globale.

Depuis 2013, Worldline organise des ateliers sur la diversité et l'équité dans lesquels sont impliqués des membres de l'équipe dirigeante. Certaines mesures ont mises en œuvre, telles que :

- L'inclusion des femmes dans les plans de succession de la Direction ;
- L'incitation des dirigeants à manager des collaboratrices juniors ;
- Un comité central « égalité hommes/femmes » pour les promotions annuelles ;
- Des dirigeants sensibilisés aux enjeux de la diversité et impliqués dans les formations sur la diversité.

Bien qu'une grande partie des collaborateurs de Worldline soit implantée en Europe, la Société emploie des collaborateurs de 81 nationalités différentes et est présente dans 17 pays [GRI 405-1]. De plus, Worldline soutient le recrutement local [GRI 202-2] : 91,36% des managers expérimentés sont locaux et 92,54% de collaborateurs locaux travaillaient pour la Société en 2016.

Par ailleurs, Worldline lutte contre toute forme de discrimination et travaille quotidiennement à ce que toute décision soit prise sans critère discriminant.

A.3.2.4.1 Promouvoir l'égalité des genres [GRI 401-1] [GRI 103-3 Diversité et Egalité des chances] et [WL7]

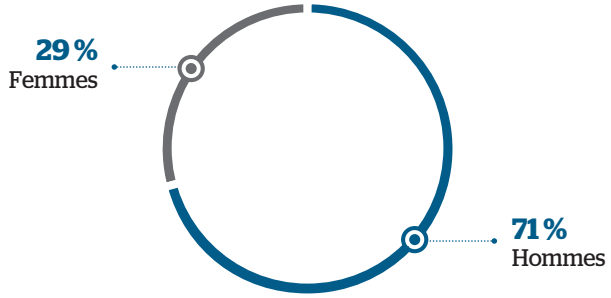
De nombreux pays ont adopté des lois pour faire respecter l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale. Cette problématique est l'objet de la Convention 100 de l'OIT sur « l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale ».

Worldline a fait de l'égalité hommes/femmes l'une de ses principales priorités. Bien que les domaines de l'informatique et de l'ingénierie attirent principalement les hommes, Worldline emploie 28,75% de collaboratrices à travers le monde et s'efforce constamment d'améliorer cette proportion. L'équipe de direction de Worldline est composée de 62 collaborateurs, dont 20,97% sont des femmes (top 750). [WL7].

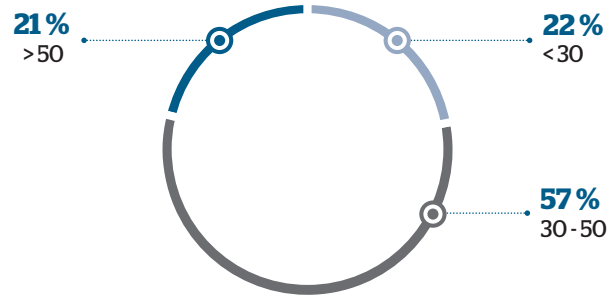
En Europe, en France et en Espagne principalement, des plans d'actions et des accords en faveur de l'égalité professionnelle ont été signés avec les partenaires sociaux. Ces plans d'actions visent notamment à promouvoir l'égalité hommes/femmes à tous les niveaux de l'organisation, à garantir l'égalité des salaires entre hommes et femmes et à fixer des conditions d'évolution de carrière favorables pour les femmes. Des instances ont été créées pour gérer et suivre ces mesures. C'est pourquoi Worldline a décidé de s'engager dans le long terme au travers de son ambition RSE TRUST 2020 et ambitionne ainsi de réduire l'écart de capital féminin à 0 d'ici 2020 (écart cible de +/-10%).

Des programmes de développement du leadership sont déployés dans toute l'organisation, principalement en Europe. A titre d'illustration, 25% des participants au programme de mentorat 2016 sont des femmes. Des initiatives pour promouvoir l'égalité des sexes ont été lancées comme : le partenariat parrainé par les Technical Operations pour accorder une scolarité à 3 jeunes filles à l'Université Lille I pour les encourager à faire une carrière dans le domaine informatique. Une autre initiative vise à donner des journées de congé supplémentaires à des collaborateurs pour promouvoir des associations (Duchess Ingénieurs et femmes ingénieurs) qui encouragent les femmes à poursuivre une carrière d'ingénieur et fournir des récits sur la place de la femme dans le monde numérique.

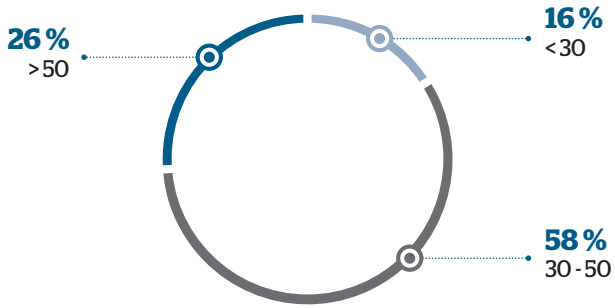
POURCENTAGE DE FEMMES AU SEIN DE WORLDLINE [GRI 401-1]



RÉPARTITION DES FEMMES PAR ÂGE [GRI 401-1]



RÉPARTITION DES HOMMES PAR ÂGE [GRI 401-1]



A.3.2.4.2 Prendre en compte les personnes en situation de handicap [GRI 405-1]

Des programmes spécifiques ont été mis en place sur différents sites, principalement en Europe, en collaboration avec les instances représentatives du personnel. Ces programmes visent à attirer et à former les personnes en situation de handicap en leur offrant des emplois intéressants et adaptés à leur handicap. En 2016, le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap était de 1,4% et la part de personnes en situation de handicap recrutées au sein de Worldline est comprise entre 0,7% et 1% selon les pays.

En France, Worldline encourage la formation des personnes handicapées, non seulement durant leur période de formation initiale, mais également dans le cadre de la formation continue pour les personnes qui se retrouvent en situation de handicap à un moment donné de leurs carrières. En 2016, Worldline a appliqué les premières clauses d'insertion sociale dans les marchés publics en France visant à intégrer des collaborateurs en alternance pendant un an avec un partenaire d'insertion sociale autour d'un projet de sous-traitance avec une entreprise spécialisée dans le test de logiciel.

Ainsi, Worldline a recours à des entreprises spécialisées comme par exemple sur le site de Blois « Le petit plus » pour le tri sélectif des déchets et « Illunion » en Madrid pour assurer l'accueil.

Worldline propose à tous ses collaborateurs des programmes de sensibilisation pour favoriser l'insertion de collaborateurs en situation de handicap dans leurs équipes :

- Des cours sur la langue des signes sont dispensés afin de faciliter la communication entre les collaborateurs sourds et leurs collègues ;
- En 2016, 60 personnes ont été formées à l'insertion des collaborateurs pour satisfaire les attentes croissantes de nos clients et en amont de la législation européenne qui va évoluer sur ce point en 2017.

Une fois encore, ces initiatives visent à accompagner les collaborateurs et les candidats avec un handicap permanent ou temporaire, et également à encourager l'ouverture d'esprit, aussi bien en interne qu'en dehors de l'entreprise. Grâce à cela, des initiatives ont été lancées comme par exemple en Chine où des équipements ont été transformés pour construire un bureau accessible aux handicapés.

Ainsi, quelques événements de sensibilisation sur ce sujet ont été organisés comme la journée d'accessibilité en présence de grands pontes internationaux et références en matière d'accessibilité numérique comme Noémie Watson, du WACG (référence internationale d'accessibilité). Pendant les Learning Days, des journées de la diversité ont été organisées avec une attention particulière sur ce sujet dans des pays comme l'Argentine, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni grâce à la promotion des formations en ligne dédiées à la diversité culturelle.

En janvier 2014, Worldline a rejoint l'Accord du groupe Atos relatif à l'emploi et à l'insertion professionnelle des personnes handicapées en France, signé avec les instances représentatives du personnel françaises. Cet accord a été renouvelé jusqu'à fin 2016.

A.3.2.4.3 Promouvoir la collaboration intergénérationnelle [AO6]

Pour enrichir le rôle de chaque collaborateur dans la Société, des programmes de développement personnel ont été déployés à grande échelle. Worldline prévoit des conditions qui encouragent la transmission et le partage intergénérationnel des connaissances afin de garantir un meilleur environnement de travail.

A travers ces programmes, Worldline souhaite développer le potentiel humain de la Société grâce à des relations de proximité entre les générations. Des programmes tels que le Young Worldline en Belgique et le Fresh Connection en France prennent place pour promouvoir une relation plus étroite entre générations différentes comme le Reverse Mentoring où les jeunes collaborateurs aident les plus âgés à utiliser des outils numériques.

A.3.3 Mon évolution au sein de Worldline : Growing@worldline [GRI 404-2] et [GRI 404-3]

A.3.3.1 Promotion au sein de Worldline [GRI 103-2 Formations et Education]

Maintenir les collaborateurs formés, motivés et innovants permet à Worldline de rester un partenaire de choix en tant qu'acteur technologique pour ses clients. Avec cette approche, la carrière et le développement des collaborateurs sont une priorité au sein de Worldline. En 2016, Worldline a nommé un Manager en charge des Compétences et du suivi des performances. Avec son équipe, il s'assure de la bonne adéquation des profils des collaborateurs avec les demandes des clients et propose des formations visant à développer les compétences des collaborateurs.

A.3.3.2 Développement des compétences

A.3.3.2.1 Revues des collaborateurs et revue annuelle des talents

Chaque année, des entretiens des collaborateurs animés par les responsables RH sont menées dans la plupart des pays où Worldline est présent et dans chacune des entités. L'entretien individuel a pour objectif de préparer les évolutions professionnelles individuelles et/ou collectives au regard des évolutions des unités en termes d'activités, de technologies, d'organisation et de l'évolution des compétences et des évaluations de performances et de potentiel de chaque collaborateur.

Ce rendez-vous annuel s'appuie sur une démarche structurée et harmonisée au sein de Worldline. En collaboration avec l'équipe RH, les managers formalisent les points forts et les axes d'amélioration de chaque collaborateur, le potentiel, la performance, les éventuelles souhaits et/ou perspectives de mobilité.

Les informations collectées permettent ainsi d'identifier des pistes d'évolutions professionnelles, les hauts potentiels, les compétences clés, les emplois sensibles, de prévoir les successeurs éventuels et de définir les actions d'accompagnement en particulier en matière de formation.

Plus de 80% des plans d'actions sont mis en œuvre, ce qui démontre le dynamisme des équipes de management et la volonté de faire progresser les collaborateurs et proposer ainsi de nombreuses évolutions et opportunités de mobilité au sein de l'entreprise chaque année.

A.3.3.2.2 Gestion de la performance

La gestion de la performance est essentielle pour permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs opérationnels. Le système de gestion de la performance chez Worldline permet un suivi semestriel entre managers et collaborateurs. Une campagne de communication destinée à tous les collaborateurs est déployée chaque année pour rappeler les bénéfices de la gestion de la performance. En outre, les managers peuvent assister à des webinaires et à des formations pour les aider à mener leurs exercices d'entretiens annuels d'évaluation et de définition des objectifs.

A.3.3.2.3 Le Plan Individuel de Développement

Le Plan Individuel de Développement est un dispositif d'accompagnement de carrière et de développement personnel qui permet à chaque collaborateur de Worldline d'être acteur de son projet d'évolution professionnel. Il permet au collaborateur d'échanger sur ses souhaits d'évolution et de bénéficier des conseils de son manager quant à la faisabilité de ce projet et l'élaboration du plan d'action adapté. Pour faciliter l'élaboration du Plan Individuel de Développement :

- Une formation est proposée afin que les collaborateurs et les managers puissent élaborer des plans individuels de développement ;
- Des guides utilisateurs pour l'élaboration du Plan Individuel de Développement ainsi que des vidéos sont à disposition des collaborateurs et des managers pour les aider tout au long du processus :
  - Réflexion sur la carrière, les compétences et opportunités de développement,
  - Réflexion sur les actions déjà menées précédemment,
  - Définition des objectifs de développement et des actions associées,
  - Partage des plans d'actions avec le Human Resources Business Partner (en fonction du pays).

A.3.3.2.4 *Learning Days*

L'innovation et l'expertise technologique requièrent le développement continu des ingénieurs de Worldline et plus généralement, de tous ses collaborateurs. L'innovation technologique et le développement des compétences associées ont toujours constitué l'une des valeurs essentielles de Worldline. Le programme wellbeing@worldline offre notamment à tous les collaborateurs des possibilités de développer leurs compétences tout au long de leur carrière.

L'initiative « Learning Day » qui existait chez Worldline Belgique a été déployée dans tous les pays de Worldline. Le « Learning Day » est une journée complète dédiée à la formation. Les collaborateurs ont pu bénéficier d'une expérience sur l'apprentissage et ont eu l'opportunité de découvrir toutes les possibilités de formation et de développement chez Worldline. Un environnement a été créé pour que les collaborateurs puissent avoir accès aux savoir-faire et aux compétences nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels de notre activité.

Au cours des dernières années, les 17 pays où Worldline est présent ont rejoint cette initiative et ont organisé leur « Learning Day » sur la période de septembre en 2016. Des dizaines de sujets ont été programmés et répartis autour de cinq thèmes, à savoir : apprendre en ligne, découvrir, se rencontrer, se tester soi-même, partager ou discuter. Chaque pays a développé son propre programme sur un ou plusieurs jours portant sur des formations spécifiques, des ateliers et des sessions d'information. Des webinaires ont été mis en place pour tous les pays et ont pu être suivis par tous les collaborateurs de Worldline en Europe, en Amérique latine, en Inde et en Asie Pacifique.

Les collaborateurs pouvaient choisir de participer aux sessions qu'ils préféraient en fonction de leurs aspirations. La formation a été dispensée principalement par les collaborateurs ou les managers de Worldline, sur la base du volontariat. Au total, plus de 2 500 apprenants ont participé aux « Learning Days » locaux et 600 collaborateurs ont assisté aux webinaires internationaux. Les « Learning Days » restent donc un temps fort incontournable au sein de Worldline.

A.3.3.2.5 Programmes de développement Mentorat

Worldline a lancé un programme de mentorat ambitieux d'une durée de 6 à 9 mois avec 140 binômes en 2016 en France. Ce programme vise quatre axes :

- Accélérer le développement des jeunes collaborateurs ;
- Développer des parcours individuels, renforcer la mobilité interne au sein de l'entreprise ;
- Partager nos valeurs, développer la coopération et la dynamique de réseaux ;
- Développer des compétences interpersonnelles et renforcer les liens intergénérationnels.

En 2017, Worldline ambitionne de déployer le programme de Reverse Mentoring aux différentes géographies. Il est destiné aux collaborateurs expérimentés, avancés dans leur carrière et peu habitués à faire usage des technologies numériques et sociales. Le but du Reverse Mentoring est d'améliorer leurs compétences numériques grâce à l'accompagnement d'un collaborateur plus jeune et plus aguerri aux outils collaboratifs, comme aux médias et réseaux sociaux.

Un pilote a débuté en septembre 2016 en France avec 30 binômes mentors/mentorés pour une durée de six mois. Les bénéfices pour les jeunes collaborateurs qui s'engagent en tant que mentors sont de plusieurs ordres : Gagner en perspective par une vision plus large de l'organisation, Développer leur intelligence relationnelle en appréhendant des problématiques variées *etc.* et d'autre part le programme a permis aux mentorés de comprendre les enjeux, usages et savoir-faire numérique utiles à leur profession et de bénéficier du regard neuf sur l'organisation porté par les plus jeunes.

A.3.3.3 Evolution de carrière

A.3.3.3.1 Les filières d'évolution

Worldline offre à ses collaborateurs des opportunités d'évolution grâce à des promotions verticales ou horizontales *via* différentes filières d'évolution : management, expertise technique et fonctionnelle, gestion de projets, commerce, fonctions supports...

Dans ce cadre, une nouvelle initiative a été lancée en 2016 : la création d'une **Communauté d'experts Worldline.** Elle a été mise en place afin de valoriser davantage nos talents techniques et leur permettre de se développer dans l'organisation, de favoriser la collaboration entre experts, de renforcer les compétences techniques et l'innovation au sein de l'entreprise.

Différents domaines d'expertise technique sont concernés par cette filière. L'objectif est d'encourager le partage d'expérience au sein des différentes entités opérationnelles de chaque pays et également au niveau international. Un cadre est défini pour permettre aux experts d'enrichir leur expertise et d'identifier les meilleures ressources techniques pour contribuer à la stratégie de choix technique de Worldline.

La Communauté des experts a été lancée en France, en Allemagne, en Belgique, en Espagne et en Asie Pacifique et sera également lancée au Royaume-Uni et en Amérique latine en 2017.

Actuellement, 206 collaborateurs ont été identifiés pour faire partie de la filière Experts, dont 141 en France.

A.3.3.3.2 Promotion au sein de Worldline

Afin de bien gérer les opportunités de carrière et l'évolution de chaque collaborateur, Worldline veille à ce que les entretiens de carrière constituent des étapes incontournables et régulières pour tous, afin de discuter des objectifs, des opportunités pour répondre aux besoins de développement de chacun dans son évolution de carrière. Worldline encourage tous ses collaborateurs à discuter d'un plan de développement de carrière avec leurs managers pour définir des actions de formation et de développement sur mesure et personnalisés. Cela permet à Worldline d'offrir des opportunités internes de mobilité fonctionnelle et géographique à ses collaborateurs pour leur permettre de développer leurs compétences et leur employabilité.

Worldline s'engage à développer les compétences de ses collaborateurs et leur offre des opportunités d'évolution grâce à des promotions verticales ou horizontales *via* différentes filières d'évolution : management, expertise technique et fonctionnelle, gestion de projets, commerce, fonctions supports.

Afin d'aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs de développement de carrière, Worldline a lancé des programmes de développement des compétences relationnelles, tels que le mentorat, des formations en leadership et des programmes de développement spécifiques pour la gestion des talents.

La gestion de la performance est essentielle pour permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs opérationnels. Notre système de gestion de la performance permet d'avoir un suivi régulier entre managers et collaborateurs. Une campagne de communication destinée à tous les collaborateurs est déployée chaque année pour rappeler les bénéfices de la gestion de la performance. En outre, les managers peuvent assister à des webinaires et à des formations pour les aider à mener leurs exercices d'entretiens annuels d'évaluation et de définition des objectifs.

Les Human Ressources Business Partners (Responsables Ressources Humaines) se réunissent chaque année avec les managers pour effectuer des revues du personnel afin de définir les besoins individuels et les plans de développement.

A.3.3.4 Mobilité

A.3.3.4.1 Mobilité internationale

Worldline, tout comme le groupe Atos, a toujours considéré la mobilité internationale comme fondamentale pour sa stratégie et pour le développement des compétences et des carrières de ses collaborateurs. Ce fort engagement a été illustré par la nomination d'un Responsable Mobilité internationale au sein de Worldline qui a pour mission de définir et promouvoir la stratégie de mobilité, d'accompagner les équipes RH opérationnelles sur ce sujet, de travailler en collaboration avec

les équipes de mobilité d'Atos et d'accompagner les collaborateurs pendant tout le processus.

Pour anticiper cette exigence de développement, Worldline assure la visibilité et la disponibilité de ses collaborateurs *via* un large éventail d'opportunités de mobilité. Les opportunités de mobilité internationale au sein de Worldline couvrent les projets internationaux, l'organisation d'équipe *multi pays*, la mise en œuvre de l'offshore ou les programmes de développement de talents. Les politiques et processus de Worldline sont conçus pour accompagner cette stratégie en s'assurant de conserver un certain niveau de flexibilité pour mieux gérer son activité et servir ses clients.

En 2016, des projets ont permis de mettre en place : des VIE grâce à un partenariat signé entre Business France et IM, des réunions d'information, un partage des CV des étudiants souhaitant réalisés une mission internationale avec les pays ciblés de Worldline, des contrats locaux au sein de Worldline India et des expatriations. Pour 2017, les équipes de mobilité travaillent sur l'élaboration et le lancement du Graduate Program afin de développer des expériences internationales pour des nouveaux embauchés, booster les VIE et développer une *toolbox* pour faciliter les processus.

A.3.3.4.2 Mobilité géographique et fonctionnelle

Worldline ambitionne également de développer une culture de mobilité interne et communiquer avec transparence toutes les opportunités. Pour cela, des newsletters contenant des opportunités sont publiées mensuellement. Le Job café a été lancé pour faciliter les échanges en direct et la création de la communauté Mobility & Recruitment Global Worldline sur BlueKiwi pour faciliter l'accès aux opportunités en plus de la communauté My Mobility du groupe Atos où se trouvent des postes ouverts au sein du groupe Atos dans le monde.

D'autres projets ont été menés, tels que le Programme Internal First pour favoriser la nomination des postes de haut niveau par des talents et la mise en place du Talent Market Place.

A.3.3.5 Développement des talents [GRI 103-2 Formations et Education]

Worldline croit au développement des talents et à la gestion des carrières. Le développement des compétences relationnelles, des savoir-faire techniques et de nouveaux talents créatifs constituent en effet un facteur de motivation important pour une gestion de carrière axée sur les individus, qui appartient et est gérée stratégiquement et conjointement par les collaborateurs et l'entreprise.

Au sein de Worldline, les collaborateurs talentueux ont également la possibilité de suivre des programmes de développement internationaux. Le programme Gold pour les managers, le programme Gold pour les experts et le programme Junior Talent, ainsi que des programmes locaux tels que Transconstellation, LEAD! et d'autres programmes de développement de carrière destinés aux juniors constituent la richesse de l'entreprise. Le programme LEAD! conçu par Worldline Belgique en 2013 et déployé sur une période de deux ans. Il offre aux jeunes potentiels la possibilité de suivre un programme de mini-management, d'être guidés par un tuteur personnel, d'entretenir des échanges réguliers au sein de ce groupe de jeunes et de suivre les membres de la direction locale tout au long d'une journée, proposant ainsi une expérience unique sur le terrain.

Afin de renforcer et de renouveler sa base de talents et la performance de l'entreprise, Worldline organise chaque année une revue des Talents au niveau monde et local pour les collaborateurs N-2 et N-3. L'objectif est d'identifier de nouveaux talents – des collaborateurs avec un niveau de performance élevée et un fort potentiel de développement ou une expertise clé pour Worldline – afin de les inclure dans des plans de succession sur des postes clés, mais également pour élaborer et suivre des plans individuels de développement.

Le Talent Manager entre en contact avec les Talents identifiés et discutent avec eux de leur activité actuelle, leurs aspirations professionnelles et les besoins de développement pour atteindre leurs objectifs. Une nouvelle initiative dans le domaine de la gestion des Talents est le lancement d'une Talent Market Place. Des offres d'emploi critique et des CV de Talents sont partagés et font l'objet de discussions sur une fréquence régulière. Le but est de :

- Optimiser la visibilité des Talents, stimuler leur mobilité interne, accélérer leur développement et leur donner de la visibilité en termes de chemin de carrière et la priorité pour les postes du Groupe les plus critiques ;
- Supporter le succès commercial aujourd'hui et demain en plaçant le bon talent au bon poste au bon moment et construire un vivier riche de successeurs à déjà haut potentiel en interne, en phase avec la stratégie commerciale.

Les talents de Worldline peuvent suivre les programmes de développement spécifiques du groupe Atos pour les aider à devenir les meilleurs dans leurs domaines et évoluer rapidement. Ces programmes comprennent :

- Le programme Juniors Group ;
- Le programme Gold pour les managers ;
- Le programme Gold pour les experts ;
- Le programme « On the job experience ».

A.3.3.5.1 Le programme Juniors Group

Intégré à la gestion des talents de Worldline, le programme Juniors Group est un cercle international inter- fonctionnel et auto-organisé. Sa mission est de développer les atouts de ses 40 membres en combinant des sessions de développement personnel, des opportunités de mise en relation avec la Direction et des collègues à travers le monde, ainsi qu'un projet portant sur un sujet innovant, qui contribuent à la performance opérationnelle mondiale de Worldline.

Un programme spécifique intégrant des formations et du contenu en ligne et des sessions en présentiel avec l'intervention d'experts externes a été spécifiquement élaboré pour ce groupe. Le but est d'accélérer l'« expérience d'apprentissage ». Une fois qu'un collaborateur a réussi l'évaluation, il devient membre du Juniors Group pour une période de 18 mois, puis fait ensuite partie du réseau d'anciens élèves, et continue ainsi de partager de l'information et des connaissances avec les promotions précédentes du programme Juniors Group.

Par rapport au nombre de places attribuées à Worldline, 4 collaborateurs participent actuellement au programme, dont 2 femmes.

A.3.3.5.2 Le programme Gold pour les managers

Chaque année, sur recommandation des Comités de Direction d'Atos et de Worldline, 80 Talents du Groupe sont invités à participer au prestigieux programme Gold pour les managers. En collaboration avec HEC Paris, première école de management en Europe, le programme Gold pour les managers vise à former les futurs dirigeants de l'entreprise et à créer des ambassadeurs des valeurs de l'entreprise.

Tout au long du programme, les participants étudient en profondeur la stratégie d'Atos et de Worldline, travaillent sur des projets dont les thèmes sont présentés au début du programme et se concentrent sur la recherche de solutions pour relever les défis de croissance internationale et de profitabilité auxquels Atos et Worldline sont confrontés. Ce programme constitue une opportunité unique de se créer un réseau de talents issus de diverses entités et fonctions d'Atos et de Worldline, et d'être confronté à des expériences interculturelles.

En 2013, le programme Gold pour les managers a été récompensé par la Fondation Européenne pour le Développement du Management (EFMD) dans la catégorie Développement des Talents. La promotion 2016 a accueilli 5 participants de Worldline dont 1 femme, nommé par le Comité de Direction.

A.3.3.5.3 Le programme Gold pour les experts

Le programme Gold pour les experts a été lancé en 2013, en coopération avec l'Institute for Manufacturing Education and Consultancy Services (IfM ECS) de l'université de Cambridge et le département informatique de l'université de Paderborn. Le but est de faire des Talents d'Atos et de Worldline les meilleurs experts, capables de définir et de mettre en œuvre des solutions de bout en bout innovantes pour les clients qui leur permettent ainsi de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Le programme Gold pour les experts comprend trois modules d'une semaine à Cambridge et Paderborn, combinant des formations technologiques, sur la stratégie et des retours d'expériences. La première promotion du programme Gold pour les experts est sponsorisée au niveau Comité Exécutif. Par rapport au nombre de places disponibles pour Worldline, 4 participants ont été nommés par le Comité de Direction.

A.3.3.5.4 Le programme « On the job experience »

Chez Worldline, les talents sont invités à participer aux programmes de transformation stratégique du Groupe, tels que wellbeing@worldline, qui contribue à renforcer le leadership de Worldline sur le marché et à en faire une entreprise où il fait bon travailler. Les talents peuvent également rejoindre l'un des réseaux d'expertise de Worldline, tels que la communauté scientifique. Par ailleurs, Worldline considère la formation sur le terrain comme l'une des méthodes les plus efficaces pour développer l'expertise de ses collaborateurs ; c'est pourquoi de nombreuses opportunités de mobilité interne sont proposées aux Talents de Worldline.

Dans ce cadre, une nouvelle initiative a été lancée en 2015 : la création d'une Communauté d'experts Worldline. Elle a été mise en place afin de permettre à nos talents orientés expertise technique de se développer davantage dans l'organisation, de favoriser la collaboration entre experts, de renforcer les compétences techniques et l'innovation au sein de l'entreprise. Différents domaines d'expertise technique sont concernés par cette filière. L'objectif est d'encourager le partage d'expérience au sein des différentes entités opérationnelles de chaque pays et également niveau international pour rendre l'expertise technique accessible à tous. Un cadre est défini pour permettre aux experts d'enrichir leur expertise et d'identifier les meilleures ressources techniques pour contribuer à la stratégie de choix technique de Worldline.

La Communauté des Experts a été créée en France, en Allemagne, en Belgique et en Espagne, lancée en Asie Pacifique et également en projet au Royaume-Uni et en Amérique latine.

Actuellement, 227 experts ont été identifiés pour faire partie de la filière Experts, dont 145 en France.

Entre-temps, cette initiative a inspiré le groupe Atos et un réseau d'experts numériques a été lancé avec la participation d'Experts Worldline.

A.3.4 Le développement des compétences au sein de Worldline : Learning@worldline [GRI 404-1] et [GRI 103-2 Formations et Education]

A.3.4.1 Le plan de formation global

Le plan de formation de Worldline a été élaboré autour de trois axes prioritaires en 2016 : renforcer l'expertise technologique de ses collaborateurs, enrichir les compétences des équipes commerciales *via* une approche globale et une culture commune et développer le leadership afin de faire progresser nos managers dans l'exercice de leur fonction.

A.3.4.1.1 L'expertise technologique

Prestation SI

Worldline a renforcé l'expertise technologique de ses collaborateurs en identifiant à la fois des programmes de certification internes et externes. L'objectif de 1 810 certifications a été dépassé et le résultat est supérieur à 113%. La certification interne fera toujours partie des axes prioritaires de formation pour Worldline en 2017. Voici un aperçu des principales certifications internes et externes proposées par Worldline :

CERTIFICATIONS INTERNES

Outil ITSM Worldline appelé ISMP-SD	31 certifications en 2016
Secure Coding Ready	104 certifications en 2016
Agile Awareness	110 certifications en 2016
Kazan	22 certifications en 2016
Lancement PCI en Allemagne	857 certifications en 2016
Certification paiement	1 013 certifications en 2016
Certification Contract Manager pour les Business Managers	69 certifications en 2016

CERTIFICATIONS EXTERNES

Cours Prince2 Foundation	53 certifications en 2016
Cours Prince2 Practitioner	41 certifications en 2015
ISTQB	20 certifications en 2016
Scrum master	34 certifications en 2016
ITIL	22 certifications en 2016

Dans le cadre de la « PM Academy » mondiale, Worldline a continué à introduire la certification interne PM dans les différents pays. Les objectifs de ce cursus de certification interne consistent à :

- Mieux appréhender le niveau actuel de compétences et d'expérience des chefs de projet de Worldline ;
- Améliorer le niveau des compétences du chef de projet ;
- Homogénéiser les pratiques en matière de gestion de projets au sein de Worldline ;
- Délivrer aux chefs de projet de Worldline une certification de valeur et reconnue.

Les centres de certification ont été organisés cette année en France et en Belgique, et les évaluateurs RH et Business en Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Asie Pacifique, Inde et Amérique latine ont été identifies et formés.

Une nouvelle certification a été déployée en 2016 : la certification Contract Management pour les Business Managers. Cette certification a été conçue avec la collaboration des services Juridique, Conformité et Gestion des contrats et conjointement avec l'Université Atos.

Cette Académie Contract Management a pour but de former et aider les professionnels Worldline à améliorer leurs activités de gestion de contrats dans les opérations quotidiennes. Cette certification est composée de cours en ligne et d'un test d'évaluation finale en anglais et disponible dans notre système LMS.

La certification Contract Management couvre les différents domaines de connaissances directement liés à la gestion des contrats :

- Droit et contractualisation (principes clés de contractualisation et principales politiques légales) ;
- Finance, Rainbow et gestion du risque ;
- Méthodologie de gestion des contrats pour les Business Managers ;
- Connaissances pratiques (gestion des conflits, négociation).

A ce jour, 78 business managers ont obtenu la certification.

A.3.4.1.2 Les « sales academy »

Worldline a lancé sa « Sales Academy » en 2015. Worldline a créé cette académie pour renforcer son avantage concurrentiel en donnant aux équipes commerciales l'opportunité de développer leurs compétences, d'améliorer leur performance commerciale et la relation client, d'enrichir leurs connaissances des marchés tout en favorisant leur développement personnel.

La Worldline « Sales Academy » s'appuie sur un catalogue global basé sur les besoins locaux et mondiaux. Worldline commence à travailler sur les techniques de vente (vente en, adaptation du discours, prospection et vente consultative) ainsi que sur les compétences non commerciales. Worldline prépare également une formation sur les paiements, destinée à tous les collaborateurs des équipes commerciales.

Les nouvelles initiatives suivantes ont été lancées en 2016 :

Sales event

Cet événement stimulant de 2 jours orienté business et formation, s'est focalisé sur les défis commerciaux en 2016 et les plans pragmatiques pour les équipes de vente et s'est déroulé en région parisienne les 16 et 17 mars. 200 employés et managers sélectionnés dans tous les pays y ont participé. Les principaux objectifs étaient de :

- Stimuler la dynamique de vente en début d'année ;
- Renforcer la communauté des vendeurs ;
- Dynamiser les expériences commerciales et les meilleures pratiques ;
- Lancer la Sales Academy de Worldline.

Le premier jour était dédié aux défis commerciaux avec des sessions plénières, des ateliers sur des sujets commerciaux et des présentations du TOP management. Le deuxième jour était consacré au lancement de la Sales Academy de Worldline, plus particulièrement sur les Compétences et techniques pour mieux vendre. Chaque participant a pu participer à 2 modules sur les 4 qui étaient organisés l'après-midi. Les différentes sessions concernaient :

- La prospection efficace ;
- Lancer pour gagner ;
- Vendre dans la salle de réunion ;
- La vente conceptuelle.

Campagne de formation en ligne

Tous les membres de l'équipe de vente de Worldline a reçu des offres de formations en ligne appelées « challenges » pour se concentrer sur le développement de compétences spécifiques de vente. Les défis étaient composés de formations sur les connaissances simples tels que : découvrir les motivations du client, améliorer la compréhension de la situation du prospect et style de négociation, préparer une réunion de vente et écrire une note de synthèse, l'anglais, connaissances sur les marchés sur des sujets comme l'automobile, l'essence et le pétrole, les banques... et une formation générale sur le paiement dans des salles de classe de vente.

A.3.4.1.3 Culture d'entreprise et leadership

Le programme « Lead! », considéré comme une « Best Practice », est un des programmes de phares de Worldline en matière développement du leadership. Ce programme repose sur les principes suivants :

- Les leaders efficaces doivent être en capacité de suivre leur propre développement et parce qu'ils savent que les qualités de leader peuvent être définies, apprises, mises en pratique, renforcées et transmises à d'autres personnes ;
- Construire une conception commune du leadership ;
- Définir une culture managériale propre à Worldline sur la base de critères communs ;
- Définir des lignes directrices pour aider les managers à mieux comprendre leur rôle au sein de l'organisation et mieux faire le lien entre la vision de Worldline et leur travail au quotidien ;
- Apporter aux collaborateurs une vision claire de ce qu'ils peuvent attendre de leurs managers au sein de Worldline.

Depuis 2006, 872 managers répartis en 63 groupes ont déjà participé au programme. L'objectif de Worldline est de former environ 75 managers par an.

Worldline a lancé le programme Lead ! International en novembre 2015. 12 managers dans 5 pays européens sont inscrits à cette première session pilote. Durant ce programme, les managers réfléchissent sur leur rôle en tant que leader pour développer une meilleure compréhension des tâches et des responsabilités d'un manager au sein de Worldline. Ils travaillent également sur des méthodes pour mieux encadrer leurs équipes, reçoivent les retours des autres participants *via* des exercices de mises en situation et prennent véritablement conscience de leur impact sur les autres. L'objectif principal consiste à développer leurs compétences en matière de leadership. Etant donné qu'ils travaillent également ensemble sur des projets transverses, ils renforcent leur réseau au sein de l'organisation. Les différents modules sont organisés à Paris, à Bruxelles et à Francfort. Ce programme international devrait s'enrichir pour développer l'agilité des managers sur l'organisation matricielle, la gestion d'équipes à distance et les différences culturelles.

Worldline poursuit également la mise en œuvre locale du programme « Lead ! Induction ». Il s'agit d'une déclinaison du programme Lead ! dédiée aux managers de proximité et aux nouveaux managers.

A.3.4.2 Transconstellation

Il s'agit d'un programme de développement des talents d'une durée 16 jours sanctionné par un diplôme de niveau « post-graduate » dans la gestion des services de transactions financières. Le programme a été élaboré en Belgique avec quatre autres sociétés du secteur financier et avec le soutien d'un partenaire externe.

Ce programme donne un aperçu des compétences et des savoir-faire requis pour une évolution de carrière jusqu'au plus haut niveau dans les entreprises participantes. Il permet d'appréhender les principes fondamentaux de la Finance et de l'analyse financière, de l'estimation d'un projet et d'acquérir une connaissance sur les principaux acteurs du marché.

Ce programme a débuté en 2004 et a déjà accueilli 57 talents dont trois inscrits en 2016. Les participants devront choisir un projet sur lequel ils travailleront tout au long du programme et présenteront les résultats de leurs travaux à la Direction et aux sponsors de leur groupe.

A.3.4.3 Les autres programmes de formation proposés [GRI 404-1]

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Worldline permet à ses collaborateurs d'accéder à un large éventail de formations *via* un catalogue dédié qui couvre les thèmes stratégiques et les enjeux prioritaires pour l'entreprise (technologie de l'information, gestion de projet, management et leadership, ventes et marketing, gestion des risques et de la qualité, communication, développement personnel et fonctionnel) et *via* le catalogue d'Atos University disponible en ligne.

Worldline s'intéresse également aux nouvelles méthodes d'apprentissage telles que les MOOCS (*Massive Open Online Course*), cours en ligne permettant une participation illimitée et en accès libre sur internet. Les collaborateurs peuvent suivre ces formations de qualité pendant leur temps de travail.

Dans certains pays de Worldline (en Belgique, en France et en Espagne), des plans de formation locaux sont élaborés et validés par la Direction et les syndicats en fonction d'axes stratégiques et des besoins remontés par les collaborateurs. Tous les ans, les collaborateurs disposent d'un nombre de jours minimum de formation afin de développer et adapter leurs compétences.

Le « Learning Day » (« journée de l'apprentissage ») est un événement annuel qui offre l'opportunité à tous les collaborateurs de rencontrer les acteurs clés de la formation chez Worldline : les équipes des ressources humaines et des organismes de formation externes.

Il est organisé à la fois au niveau local et global entre fin septembre et début octobre. Au cours des sessions locales, les objectifs furent les suivants :

- L'échange interne et le partage de savoir à travers la présentation de produits et projets nouveaux ;
- Les services ont donné un aperçu de leur activité quotidienne ;
- Les experts SI partagent leur domaine d'expertise ;
- Sessions de projets globaux comme la diversité, le RSE.

Au niveau mondial, des experts pointus ont échangé sur les changements de tendances de marché majeurs : Vie Connectée, Blockchain, Paiement ouvert, Etre numérique (dans un monde numérique), SI de 2 à 3 vitesses (ou Transformation numérique).

Un programme de développement des compétences en ressources humaines animé par les équipes de la Direction des Ressources Humaines est proposé aux managers pour leur permettre de développer leur connaissance et d'échanger sur des sujets ressources humaines.

Par ailleurs, des ateliers sur la conduite du changement sont organisés tous les ans afin d'aider les managers à comprendre leur nouvel environnement et les changements et à accompagner la transformation au sein de l'organisation.

Genre	Nombre total d'heures de formation	Nombre d'heures moyen par genre
Homme	114 877,93	21,93
Femme	43 445,05	20,33
Nombre d'heures moyen de formation suivies par les collaborateurs en 2016 [GRI 404-1]		**21,47**

A.3.4.4 Connaissance des fondamentaux

Avec le développement de l'entreprise, il est devenu important pour Worldline d'élaborer des politiques d'entreprise précises portant sur de sujets transverses et de garantir le respect de ces politiques à travers toutes ses activités. Worldline s'est ainsi concentré cette année sur des formations obligatoires sur les thèmes suivants : sécurité et sûreté, Code d'éthique, protection des données personnelles, satisfaction des clients. Worldline a également ajouté le module de formation « PCI-DSS » qui est plus spécifiquement en lien avec les activités de paiement de la Société. Ainsi en 2016, 212 014 sessions de formation ont été suivies avec succès par les employés de Worldline.

A.3.4.5 Certification paiement

Worldline a annoncé son ambition de leader européen dans le paiement et les services transactionnels avec la claire intention de consolider l'industrie du paiement en Europe. L'entreprise a développé conjointement avec un spécialiste externe à l'industrie du paiement et ses experts internes des différents pays en Europe, une formation de base et une certification dans son cœur de métier. Avec les paiements au centre de toute son activité, Worldline veut que non seulement ses employés soient des experts dans ce domaine, mais qu'ils soient aussi reconnus en tant que tels.

4 modules de formation en ligne ont été conçus – les 2 premiers (qu'est-ce qu'un système de paiement électronique et les méthodes de paiement électronique disponibles pour le détenteur de carte) ont été terminés en 2016 ; les 2 derniers (réalisation d'une transaction et schéma du porteur de carte) le seront en 2017. Les 2 premiers modules sont disponibles en anglais et 524 employés ont déjà suivi ce premier module et passé leur certification.

A.3.4.6 Ambitions et cibles sur les sujets de formation

A.3.4.6.1 Usine de transformation numérique

Récemment, Atos a présenté sa stratégie à 3 ans « ambition 2019 » qui inclut l'Usine de transformation numérique avec des solutions de Lignes de Service croisées pour assister nos clients dans leur parcours numérique. La nature holistique de la transformation numérique de nos clients nécessite un état d'esprit où nous mettons le client en premier dans tout ce que nous faisons. Comme il est important de se concentrer sur des services qui apportent de la valeur ajoutée à l'activité de nos clients, de fournir une excellence opérationnelle et de continuer à construire une relation solide et de long terme, l'Université Atos a lancé un nouveau cursus pour aider nos employés à renforcer ces compétences. 164 employés ont déjà réussi la nouvelle formation « Créer de la valeur pour nos clients » en 2016. Nous lancerons une campagne en 2017 pour inciter tous les employés à s'inscrire à cette formation.

A.3.4.6.2 Ambition TRUST 2020 sur la satisfaction concernant la formation

Dans le cadre de TRUST 2020, nous avons défini un nouvel Indicateur de performance dans le domaine Learning & Development afin de nous assurer de la qualité de nos formations. Worldline souhaite que 90% de nos employés soient satisfaits de la formation assurée par Worldline d'ici 2020. Les premiers résultats font apparaître une satisfaction de 86% avec un taux de participation de 30,8% des employés. Un plan d'action est en construction, sur la base des résultats de l'enquête pour définir les points d'amélioration.

A.3.5 Recognition@worldline [GRI 202-1] [GRI 401-2] [WL5] et [GRI 103-2 Présence sur le marché]

A.3.5.1 Politique en matière de rémunération et avantages sociaux [GRI 201-3]

Être un employeur responsable, signifie pour Worldline offrir à chaque collaborateur, partout dans le monde, une rémunération globale qui garantit une couverture, en termes de rémunération et d'avantages, supérieure aux minima légaux locaux.

La politique de rémunération et de récompense accompagne la stratégie de Worldline dans son ambition de conserver sa position de leader européen des services transactionnels et de paiement électronique et de devenir une société de référence en matière de bien-être au travail (wellbeing@work).

Afin d'attirer les candidats les plus qualifiés sur le marché, récompenser la performance et l'innovation sur les plans collectif et individuel, motiver, maintenir et accompagner l'évolution de carrière de l'employé dans l'entreprise, Worldline a conçu et mis en place un package de rémunération et de récompense attractif, juste (équitable), compétitif sur le marché et flexible.

Pour atteindre ces objectifs, qui seront mis en œuvre dans les pays où Worldline intervient dans le respect des spécificités et des réglementations locales, la Société réalise régulièrement des études comparatives par rapport à ses concurrents, afin de s'assurer de sa propre compétitivité tant en termes de niveau qu'en termes de structure de rémunération et que les packages de rémunération proposés soient alignés aux pratiques du marché dans chaque pays de Worldline.

L'approche de Worldline en matière de rémunération consiste à proposer un package global comprenant une rémunération fixe, une rémunération variable sur objectifs pour certaines fonctions et des avantages sociaux en ligne avec les pratiques du marché. Certains collaborateurs peuvent également bénéficier de plans d'intéressement à long terme, sous forme de stock-options ou d'actions gratuites, par exemple.

A.3.5.2 Comparaison des salaires minimums [GRI 202-1]

Dans tous les pays où Worldline opère, le niveau de salaire à l'entrée (salaire le plus bas versé par Worldline à un collaborateur permanent et à plein temps au sein de Worldline) est supérieur au salaire minimum local définis par les réglementations locales. Dans 53% des pays où les minima salariaux sont définis par la loi, Worldline verse des salaires de 50% supérieurs aux minima salariaux locaux [GRI 202-1].

A.3.5.3 Couverture des soins de santé, prestations en cas de décès et d'invalidité [GRI 401-2]

La protection sociale, couverture complémentaire santé et prévoyance en cas d'invalidité, couvre respectivement 88% et 100% des collaborateurs permanents. Les couvertures complémentaires liées à la santé sont rares en Allemagne et en Autriche. En effet, la couverture des frais de santé par l'assurance maladie obligatoire est suffisamment complète dans ces pays si bien que les couvertures médicales supplémentaires ne sont généralement pas nécessaires.

Les prestations de prévoyance en cas décès couvrent 100% des employés permanents. En Autriche et en Allemagne, ces prestations sont incluses dans les régimes de retraite et reversées sous forme de rente au conjoint et aux enfants [GRI 401-2]. Dans les autres pays, ces prestations prennent principalement la forme de versements forfaitaires. Dans certains pays, le montant forfaitaire de base peut être majoré en fonction de la situation familiale (en France par exemple) et doublé en cas de décès accidentel.

A.3.5.4 Rémunération variable de Worldline

Worldline estime que la récompense financière influence le comportement qui impacte les résultats commerciaux. Les objectifs de notre plan de bonus à court terme est de concentrer l'effort managérial sur la réalisation d'objectifs clé qui apporte de la valeur à l'actionnaire. De cette manière, notre plan de bonus à court terme est spécifiquement conçu pour supporter la stratégie de Worldline en influençant pro-activement le comportement nécessaire pour réaliser les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

Les participants seront récompensés pour les succès qu'ils apportent à Worldline en réalisant les objectifs financiers et qualitatifs, apportant un excellent service aux clients et inspirant les collègues pour contribuer à l'amélioration continue de la croissance bénéfique de l'activité de l'entreprise.

Les règles applicables du bonus à court terme chez Worldline Global sont définies et revues par le Comité Exécutif de l'entreprise en début de semestre. Elles prennent en compte les règles globales de bonus émises par Atos tous les semestres. En fonction des contraintes locales et des accords collectifs signés localement, des modifications envers ces règles globales de bonus à court terme pourront être appliquées.

Le plan de bonus à court terme est basé sur des critères financiers (principalement le chiffres d'affaires, l'entrée des commandes, le *cash-flow* et l'OMDA), et des critères non financiers (comme les objectifs individuels de performance et les objectifs People, dont le déploiement des initiatives wellbeing@work). Les objectifs de bonus sont définis et pondérés selon l'importance de l'objectif commercial et sont revues tous les semestres. De plus, afin de renforcer l'atténuation des risques liés à un comportement inadmissible :

- Le périmètre des objectifs financiers est établi sur une base collective et basé sur des cibles financières auditées comme définies dans le budget de l'entreprise ;
- Les courbes de paiement par objectif financier et non financier sont plafonnées.

A.3.5.5 Accords de participation et d'intéressement

Accords de participation

Les Accords de participation sont décrits à la Section 17.4.2 du Document de Référence.

Intéressement

Les intéressements sont décrits à la Section 17.4.3 du Document de Référence.

Accords d'intéressement

Les accords d'intéressement sont définies dans le paragraphe 17.4.2 « Accords d'intéressement » du Document de Référence

A.3.5.6 Plan de stock-options [WL5]

Plan « Boost »/plans de stock-options

Conformément à l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires le 13 juin 2014, en vertu de la 16e résolution, le Conseil d'Administration de Worldline a décidé de procéder à une émission d'actions pour les collaborateurs dans le cadre de l'article L. 225-138-138 du Code de commerce, et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail. Le lancement du premier plan d'actionnariat salarial de Worldline (« Boost ») a eu lieu le 20 novembre 2014 et 22,02% des collaborateurs éligibles ont acheté des actions de la Société (WL5).

Le 4 décembre 2015, Worldline a lancé son second plan d'actionnariat (« Boost 2015 ») en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2015, au titre de la 17e résolution. Les actions émises sont réservées aux collaborateurs dans le cadre de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce français et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Pour plus d'informations, veuillez-vous reporter au paragraphe 17.3 Plan d'actionnariat et plans d'incitation à long terme et au paragraphe 17.4 Accord de participation et d'intéressement pour les éléments du programme Sprint d'Atos.

Objectif de l'offre

Ces offres d'actions ont été proposées à tous les collaborateurs de Worldline sous réserve des conditions d'éligibilité relatives à l'emploi pendant la période d'essai et une ancienneté de trois mois. Cela concerne tous les collaborateurs travaillant en Autriche, en Belgique, en France, en Allemagne, à Hong Kong, en Inde, en Indonésie, au Luxembourg, en Malaisie, aux Pays-Bas, à Singapour, en Espagne, à Taïwan et au Royaume-Uni, qui pourront bénéficier du Plan d'épargne Groupe de Worldline (ci-après le « PEG »). En raison de contraintes légales et réglementaires locales, les plans Boost 2014 et 2015 n'ont pas été proposés au Chili, en Chine et en Argentine.

Les actions sont souscrites à travers un FCPE (un fonds commun de placement d'entreprise régi par le droit français), conformément aux législations fiscales ou réglementaires applicables dans les divers pays participant à ces offres.

Les plans d'actionnariat salarial sont décrits au paragraphe 17.4 Accord de participation et d'intéressement du Document de Référence.

Stock-Options

Les plans de stock-options sont décrits au paragraphe 17.4 Accords de participation et d'intéressement du Document de Référence.

Plans d'actionnariat employés et plans incitatifs à long terme [WL5]

A.3.5.7 Politique en matière de rémunération et avantages sociaux des dirigeants et des administrateurs

Les principes régissant la rémunération et les avantages sociaux des dirigeants et des administrateurs sont décrits au paragraphe 15 Rémunérations et avantages des dirigeants et des administrateurs du Document de Référence.

A.3.5.8 Prix d'excellence

La proposition et la mise en place de nouvelles idées pour garantir une plus haute reconnaissance des collaborateurs de Worldline aidera l'entreprise à retenir ses meilleurs managers et talents, tout en facilitant et encourageant le développement du savoir et des compétences des collaborateurs tout au long de leur carrière. Cela aidera également Worldline à réussir dans un marché toujours plus complexe et compétitif

« Accolade » est un prix d'excellence qui permet aux managers de récompenser immédiatement leurs équipes pour une performance ou une contribution exceptionnelle. Les trois principes suivants sous-tendent la philosophie Accolade :

- Reconnaître publiquement et récompenser les réalisations marquantes individuellement ou en équipe ;
- Reconnaître un comportement et une attitude positives qui reflète nos objectifs commerciaux et nos valeurs ;
- Etre un succès qui peut être décernée rapidement après la réalisation.

Il y a deux sortes de prix Accolade :

- **Accolade mes Collègues** : un prix décerné aux employés internes. Par exemple, cela peut être lié à la mise en place d'une bonne pratique en termes de Wellbeing@work (pour plus d'informations, veuillez visiter les pages intranet de Worldline) dans une équipe ou simplement un « travail bien fait » ;
- **Accolade mon Client** : un prix décerné pour le travail avec des clients externes. En tant que prestataire de services, Worldline a besoin de se focaliser collectivement bien plus sur nos clients externes car ils sont la clé du succès. Les clients externes sont toutes les entités générant du revenu pour Worldline.

A.3.6 Sharing@worldline

A.3.6.1 De la collaboration sociale à la collaboration sociale constructive

En complément de l'organisation des réunions régulières avec le Comité d'Entreprise Européen, la Direction de Worldline et les représentants du personnel se sont prononcés pour la mise en place de commissions supplémentaires permettent un dialogue constructif, utile et profitable à tous.

Voici ci-après quelques exemples de sujets qui sont traités par ces commissions :

- Comité de Participation ;
- Confidentialité des données ;
- wellbeing@work.

Worldline reconnaît que les représentants du personnel doivent jouer un rôle à part entière sur les sujets les plus importants et les plus confidentiels de l'entreprise. Dans chaque pays Worldline, le Comité d'Entreprise et les représentants du personnel se réunissent sur des bases régulières telles que définies par le droit du travail ou à l'occasion de réunions extraordinaires pour traiter de sujets spécifiques.

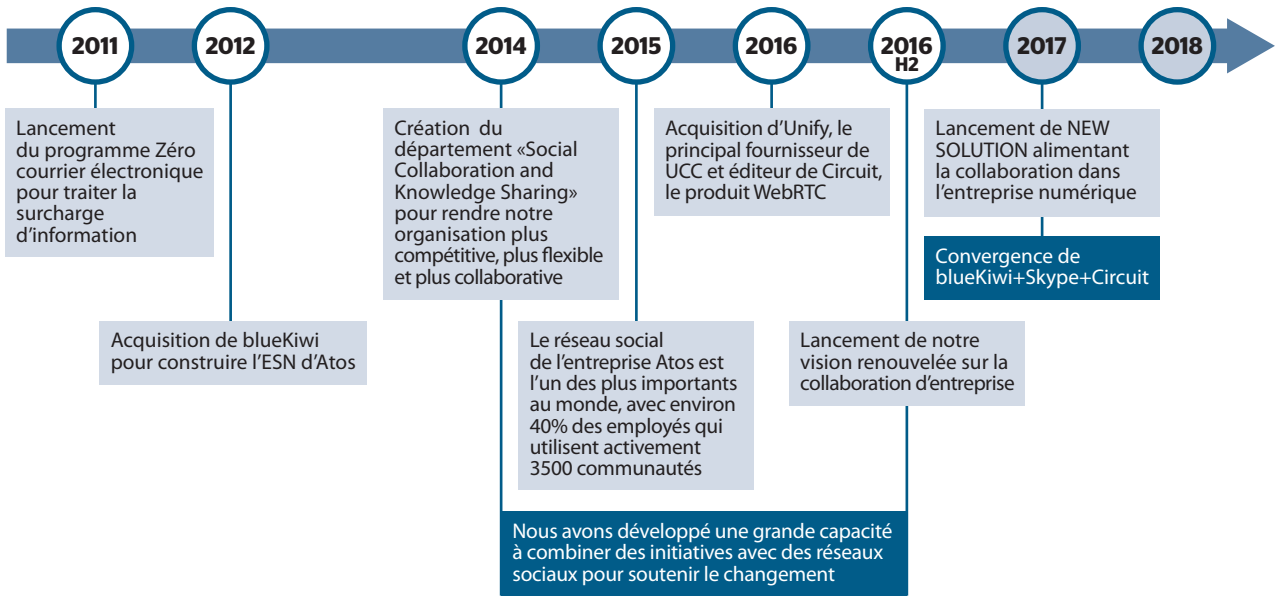
Par exemple, fin 2015 et au cours du premier semestre 2016, des réunions ont été organisées avec les Comités d'Entreprises français, allemand et belge afin de discuter d'un projet de création de « Joint-Venture » et d'en anticiper les actions d'intégration.

Les instances représentatives du personnel ont été impliquées dès le début du projet dans le Comité d'Entreprise européen et dans chaque Comité d'Entreprise local. Un suivi des travaux d'intégration de la société Equens au sein du Groupe Worldline a également fait partie des échanges.

A.3.6.2 Collaboration sociale et partage des connaissances [AO11]

Quatre ans après le lancement et le déploiement des programmes « zero email », les outils de collaboration sont maintenant largement utilisés au sein de Worldline. La frise chronologique ci-dessous résume les principales étapes du « voyage vers la collaboration sociale » :

NOTRE VOYAGE VERS LA COLLABORATION SOCIALE
LA QUÊTE VERS UNE ENTREPRISE OU IL FAIT BON DE TRAVAILLER



L'usage des outils tels que ZEN/BlueKiwi ou SharePoint est profondément ancré dans le fonctionnement de la Société. Les communautés blueKiwi les plus actives sont représentées régulièrement dans un tableau de bord appelé « CMD » (Community Management Dashboard). Il évalue la santé des communautés sur cinq critères, sur une période de 4 semaines glissantes.

La liste des 5 meilleures communautés au niveau de Worldline pour les semaines 31 à 34 (du 01/08/2016 au 28/08/2016) sont : Wolf's Blog Germany & CEE (767 membres), UK communications Worldline (558 membres), Work Council Frankfurt Germany Worldline (328 membres), AWL Malaysia (152 membres) et Worldline employees RPS Consultation May 2016 UK WL (130 membres).

Ces différentes statistiques font apparaître une large diffusion de ces outils collaboratifs et une prise en main par les collaborateurs qui les ont adoptés grâce aux nombreux bénéfices collaborateurs qu'ils apportent dans la vie au quotidien des collaborateurs. Ces chiffres illustrent :

- La présence de trois communautés Worldline dans le top 10 des communautés d'Atos ;
- Le fait que les usages principaux de ces communautés tournent autour de la communication ou des sujets RH :
  - Les communications (cf. « UK Communications WL ») : « SDCO Communications WL »,
  - Les problématiques RH ou de site : « A la une de la DRH FR WL »/« AWL Luxembourg »/« Works council Frankfurt GER WL ».

Une analyse plus détaillée de l'utilisation des outils collaboratifs fait apparaître des bénéfices variés et riches :

- Pour l'entreprise :
  - Une meilleure autonomie de publications des membres. Le manager n'est plus la seule source d'information. Tous les membres peuvent publier du contenu et réagir. Cela contribue donc à développer l'esprit d'initiative des collaborateurs et à passer d'un mode de management de type « commande et contrôle », à un mode plus « responsabilisation et autonomie »,
  - Les informations et connaissances sont partagées plus rapidement parmi l'équipe et ne sont pas le fait de quelques collaborateurs,
  - Lors de l'arrivée d'un nouveau membre, celui/celle-ci prend immédiatement connaissance du contexte et de l'historique du sujet évoqué, grâce au contenu de la communauté, sans devoir recevoir des dizaines de courriels du manager ou des collègues. C'est donc un puissant outil d'intégration,
  - Lors de l'arrivée massive de collaborateurs dans l'entreprise, par exemple suite à une fusion, blueKiwi est également un puissant vecteur de communication pour informer les nouvelles équipes et leur permettre de poser des questions et d'obtenir rapidement des réponses ;
- Pour le collaborateur :
  - Obtention de réponse plus rapide : en posant sa question dans la communauté correspondant à la problématique concernée et compte tenu du grand nombre de membres dans tout le groupe, les réponses sont souvent plus rapides et pertinentes qu'en utilisant le courriel et le réseautage,
  - Recherche d'expertise plus rapide. blueKiwi est basé sur un système de profils personnels mentionnant une sorte de « mini CV » des membres. Le moteur de recherche permet de trouver facilement les experts de tel ou tel sujet, technique ou métier, et d'entrer en contact avec lui/elle,
  - Reconnaissance des compétences : un collaborateur peut être membre de plusieurs communautés et y contribuer. Ce faisant, les membres peuvent être visibles sur un périmètre plus large et décloisonné (équipe, site), et être reconnus comme experts dans leur domaine.

Visibilité des collaborateurs dans la Société et accroissement des possibilités d'évolution : en étant plus connu(e) de manière plus large, transverse et décloisonnée, un collaborateur peut se voir proposer ou trouver des possibilités d'évolution plus nombreuses et variées.

Une autre composante du paysage collaboratif est l'outil de gestion de la documentation d'entreprise (ou « ECM » pour « Enterprise content management ») qui fait partie de la gestion de la connaissance (Knowledge management). Il y a bien entendu également de la connaissance dans les publications blueKiwi, mais lorsque celle-ci sous la forme d'un document (par exemple Word ; Excel ou PowerPoint) ou constitue une information de référence, les instructions sont de la stocker sur SharePoint. Les apports de SharePoint pour Worldline sont de plusieurs ordres :

- Gestion des versions : toutes les modifications d'un document sont conservées et peuvent être consultées ou restaurées ;
- Co-édition : modification en simultané de documents par différents contributeurs. Cette fonction est très souvent utilisée par les équipes d'Avant-Vente, lors de l'élaboration d'une proposition commerciale, afin d'accélérer la constitution de la proposition ;
- Facilité de recherche et d'accès à l'information de référence : description des offres commerciales, liste des propositions commerciales pour tel ou tel client...

A.3.7 Workingconditions@worldline [GRI 102-8] [GRI 102-41] [GRI 403-2] [WL4] [GRI 103-2 Santé et Sécurité au travail] et [AO2]

A.3.7.1 Des conditions de travail adaptées

Worldline privilégie les relations de travail à long terme et sur une base temps plein avec ses collaborateurs : 98,76% des collaborateurs de Worldline sont sous contrat à durée indéterminée et 91,92% des collaborateurs sont à temps plein. Cependant, Worldline accorde le temps partiel si le collaborateur considère que cela permet un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée. [GRI 102-8].

En outre, Worldline travaille en mode collaboratif, permettant ainsi le télétravail qui offre plus de flexibilité aux collaborateurs dans leur équilibre vie professionnelle-vie privée.

L'ensemble des initiatives permettant de créer un environnement de travail sain et adapté contribue à réduire le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise. Ainsi, le taux d'absentéisme des collaborateurs opérationnels était de 2,50% en 2016 [GRI 403-2]. En 2016, 23 accidents du travail ont été déclarés [GRI 403-2]. Au sein de Worldline France, le taux d'occurrence des accidents du travail est de 2,89%

(13x1000000/heures travaillées 4491149) et le taux de gravité est de 2,03% (91x1000/heures travaillées 4491149).

En 2016, dans le cadre de la discussion annuelle entre la Direction de Worldline et les organisations syndicales, il a été décidé des mesures nouvelles qui visent à permettre un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle, qui constituent de bons exemples de l'application de notre stratégie RSE. Les dispositions ont été les suivantes :

- Congé parental à temps partiel : à compter du 1er avril 2016, les salariés de l'UES Worldline en congé parental à temps partiel peuvent demander pendant la durée de ce congé à cotiser à taux plein sur la part salariale du régime de base et du régime complémentaire de retraite. La Direction de Worldline finance quant à elle la part patronale. Cette mesure permet aux salariés désirant prendre plus de temps pour l'éducation de leurs enfants de ne pas être lésés au moment du calcul de leur pension de retraite ;
- Pompiers volontaires : à compter du 1er janvier 2016, les salariés de l'UES Worldline engagés comme sapeurs-pompiers volontaires bénéficient de 15 jours ouvrés de congés payés supplémentaires afin de leur permettre de participer à leur formation initiale de pompier volontaire. Cette disposition exonère les salariés concernés de prélever des jours de congés payés sur leur compteur annuel de congés payés pour participer à cette session de formation. Les pompiers volontaires contribuent directement à la sécurité de tous, la Direction de Worldline a souhaité contribuer à leur engagement en leur octroyant du temps pour parfaire leur formation ;
- Indemnité kilométrique vélo : Depuis le 1er janvier 2016, la Direction de Worldline verse une Indemnité Kilométrique Vélo (IKV) aux salariés utilisant habituellement un vélo pour effectuer le trajet domicile – lieu de travail. Cette mesure est un encouragement adressé aux salariés de Worldline pour utiliser un moyen de locomotion alternatif non polluant pour se rendre à son travail.

A.3.7.2 Une culture du dialogue social permanent

Les managers de Worldline participent régulièrement aux réunions du Comité d'Entreprise européen pour présenter les activités de Worldline. La secrétaire du Comité Européen du groupe Atos est une collaboratrice Worldline. De plus, parmi les six représentants du personnel du Comité Européen du groupe Atos, deux d'entre eux sont des collaborateurs Worldline.

En novembre 2015, une réunion du Comité d'Entreprise européen du groupe Atos a été consacrée au projet de création d'une « joint-venture » entre Worldline et une autre entreprise européenne de paiement. Pendant les réunions ordinaires, les sujets communs sont discutés au niveau du Groupe tels que la stratégie du Groupe, les annonces des résultats financiers, les projets d'acquisitions, les prévisions commerciales, les sujets liés à la qualité, les projets wellbeing@work.

Le dialogue social est enraciné dans la culture de Worldline. Plusieurs collaborateurs de Worldline siègent d'ailleurs au Conseil d'Administration et ont accès à des éléments confidentiels et stratégiques.

A.3.7.3 Conventions et accords collectifs [GRI 102-41] [GRI 403-4] et [GRI 403-1]

Worldline est convaincu que développer l'employabilité de ses collaborateurs contribue à leur bien-être psychologique. Worldline respecte les réglementations locales et internationales relatives au droit du travail. En outre, 86,24% des collaborateurs sont couverts par des conventions collectives [GRI 102-41].

Par ailleurs, Worldline a signé des accords collectifs avec les syndicats et les représentants du personnel qui permettent aux collaborateurs de bénéficier de dispositions favorables en matière de conditions de travail.

Les accords et les conventions collectives de Worldline couvrent par exemple les thèmes de la santé et de la sécurité, la durée des congés maternité/paternité, le temps de travail, les salaires, les délais de préavis, les congés (habituels et exceptionnels, par exemple, en cas de mariage, de naissance, de déménagement, *etc.*) et la formation.

Worldline a également signé des accords spécifiques en France abordant les thèmes suivants :

- Handicap : « accord portant sur l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapes » – 22 mai 2013 ;
- Egalité hommes/femmes : « accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » – 11 mai 2015 ;
- Emploi des seniors : « plan d'actions portant sur le contrat de génération » – 18 octobre 2013 ;
- Travail à distance : accord Groupe sur le télétravail – 8 décembre 2016 ;
- Gestion des emplois et des compétences : « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » – 9 septembre 2013 ;
- Equilibre vie professionnelle/vie privée et santé au travail : « accord relatif à la prévention des risques psychosociaux » – 1er juillet 2014.

A.3.7.4 Droits sociaux internationaux [GRI 102-12] et [GRI 102-13]

Déclaration générale de respect du droit du travail international

La protection des droits du travail est depuis longtemps inscrite dans les politiques de Worldline. Le Code d'éthique de Worldline confirme que la Société s'engage à toujours prendre des décisions basées sur les compétences, sans considération de la nationalité, du sexe, de l'âge, du handicap ou de tout autre trait distinctif. La participation au Pacte mondial des Nations Unies depuis 2010, témoigne également de la volonté de Worldline de garantir une telle protection. En tant que participant actif, Worldline veille au respect des principes suivants :

- Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés sur le plan international ;
- S'assurer que Worldline n'est complice d'aucune atteinte aux droits de l'homme ;

- Respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- Eliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Abolir le travail des enfants.

En outre, pour pouvoir participer aux appels d'offres publics, Worldline doit répondre aux obligations du droit du travail dans chaque pays. Cette exigence a toujours été respectée et dûment gérée.

A.3.7.5 Santé, sécurité et conditions de travail [GRI 403-1] et [GRI 403-3]

A.3.7.5.1 Risques psychosociaux

Même si les maladies professionnelles ne constituent pas une problématique majeure dans le secteur informatique, Worldline est pleinement engagé dans la prévention et le suivi des risques psychosociaux. Depuis 2010, Worldline a travaillé en collaboration avec des représentants du personnel et des experts externes pour identifier et mesurer le stress en milieu professionnel.

Tel que prévu dans un accord du groupe Atos relatif à la prévention des risques psychosociaux, Worldline a créé un module de formation dédié à la prévention des risques psycho-sociaux en vue d'améliorer les conditions de travail et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. De ce point de vue, la formation du management est un point clé pour lutter contre la survenance des risques psychosociaux. La Direction de Worldline a donc construit avec un organisme de formation spécialisé une formation pour sensibiliser le management et les membres de la DRH de Worldline à la prévention de ces risques. Courant 2016, l'ensemble du management et la DRH ont été invités à suivre cette formation, 121 personnes ont suivi ces sessions de formation.

A.3.7.5.2 Gestion des risques liés à la santé et la sécurité

- DUER : Document Unique d'Evaluation des Risques

  La Direction de Worldline en lien avec les CHSCT met à jour sur chacun de nos sites un DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques) qui recense les risques potentiels auxquels les salariés peuvent être exposés lors de leur activité professionnelle, leur niveau de gravité et de probabilité ainsi que les mesures de prévention associées.

- Les consignes de sécurité

  En complément au DUER, la Direction de Worldline rédige les consignes de sécurité par site portant à la connaissance des salariés la conduite à tenir dans les locaux eu égard aux risques potentiels.

- Les CHSCT

  Les CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail) composés de salariés élus est l'interlocuteur privilégié de la Direction de l'entreprise en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Réunis au moins trimestriellement par la Direction et également en réunion extraordinaire pour des sujets particuliers en fonction de l'actualité, le CHSCT est consulté par la Direction de l'entreprise avant la mise en œuvre d'un projet pouvant avoir notamment des incidences sur les conditions de travail.

  Au-delà de leur mission réglementaire, les membres des CHSCT sont des partenaires de la Direction pour les questions liées aux conditions de travail et la protection des salariés.

- Les Sauveteurs Secouristes du Travail (SST)

  Les salariés volontaires peuvent suivre sur chaque site une formation financée par l'entreprise pour leur inculquer les gestes de premier secours et les initier aux risques professionnels. Cette formation aboutit à une habilitation reconnue au niveau national quelle que soit l'entreprise.

  Ces salariés sont contactés pour intervenir par exemple en cas d'accident d'un salarié sur le lieu de travail et ont compétence pour contacter le SAMU. Ces salariés suivent des formations de mise à jour des connaissances régulièrement.

A.3.7.5.3 Sensibilisation des employés aux sujets liés à la santé et la sécurité

La mise en place des initiatives pour renforcer la sensibilisation à l'importance du bien-être. A titre d'illustration Worldline Inde a mis en place « Health week » et vise à proposer durant une semaine de 5 jours des activités autour de la santé comme des séances de yoga, des formations au yoga au bureau, la consultation par des experts, des bilans de santé. Chez Worldline Allemagne des événements sur la santé sont organisés tous les deux mois avec des thèmes différents comme la semaine du fruit, des séances de fitness comme le yoga, le tai chi et des ateliers sur la santé par exemple.

A.3.8 Table des principaux ICP

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
WL5	**Plan d'actionnariat pour les employés**							
	Plan d'actionnariat salarial	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-
GRI102-8	**Effectifs de l'organisation**							
	Nombre de salariés à la fin de la période sous revue (effectif)	7 426	7 354	7 303	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes à la fin de la période sous revue (effectif)	2 135	2 141	2 124	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes à la fin de la période sous revue (effectif)	5 291	5 212	5 179	85%	-	100%	-
	Effectif total (incluant les intérimaires, stagiaires et sous-traitants)	8 392	7 689	8 097	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée indéterminée	98,76%	98,46%	98,11%	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes en contrat à durée indéterminée	5 239	5 150	5 094	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes en contrat à durée indéterminée	2 095	2 090	2 071	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée déterminée	1,24%	1,54%	1,89%	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes en contrat à durée déterminée	52	62	85	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes en contrat à durée déterminée	40	51	53	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps plein	91,92%	91,80%	91,81%	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes à temps plein	5 125	5 002	5 030	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes à temps plein	1 701	1 664	1 675	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps partiel	8,08%	8,20%	8,19%	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes à temps partiel	166	148	149	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes à temps partiel	434	446	449	85%	-	100%	-

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	2016	2015	2014	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
GRI401-1	**Employés recrutés**							
	Nouveaux employés recrutés durant la période sous revue	759	663	636	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes recrutés durant la période sous revue	572	493	505	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes recrutées durant la période sous revue	187	170	131	85%	-	100%	-
	Taux de rotation du personnel							
	Nombre d'employés ayant quitté l'entreprise durant la période sous revue	625	688	566	85%	-	100%	-
	Nombre d'hommes ayant quitté leur emploi durant la période sous revue	465	517	406	85%	-	100%	-
	Nombre de femmes ayant quitté leur emploi durant la période sous revue	160	171	160	85%	-	100%	-
WL6	**Taux global de rotation du personnel**							
	Taux de rotation du personnel	8,42%	9,35%	7,75%	85%	-	100%	-
GRI102-41	**Couverture des Conventions collectives**							
	Pourcentage d'employés couverts par des Conventions Collectives	82,04%	86,24%	81,87%	85%	-	100%	-
GRI401-2	**Avantages prévus pour les collaborateurs**							
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas de décès	100%	100%	100%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas de décès	97%	98%	99%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas d'invalidité	100%	100%	100%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas d'invalidité	97%	97%	99%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages de sécurité sociale	95%	87%	88%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages de sécurité sociale	90%	65%	72%	85%	-	100%	-
AO16*	**Jours de travail perdus/Taux d'absentéisme**							
	Taux d'absentéisme %	2,50%	2,73%	3,02%	76%	-	71%	-
	Nombre d'employés ayant eu un accident du travail sérieux	27	23	20	85%	-	100%	-
	Nombre d'employés décédés suite à une maladie professionnelle ou à un accident du travail	0	0	0	85%	-	100%	-
	Nombre d'employés impliqués dans des actions de prévention de sécurité au travail	27	23	20	85%	-	100%	-
GRI404-1	**Moyenne d'heures de formation par employé**							
	Nombre moyen d'heures de formation suivies par les collaborateurs durant l'année	21,47	18,99	19,23	85%	-	100%	-
	Nombre moyen d'heures de formation par homme	21,93	20,13	20,04	85%	-	100%	-
	Nombre moyen d'heures de formation par femme	20,33	16,22	17,11	85%	-	100%	-

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	2016	2015	2014	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
GRI404-2	**Initiatives pour assurer l'employabilité des employés**							
	Nombre de certifications différentes détenues par au moins un employé	707	555	369	85%	-	100%	-
	Nombre total de certifications enregistrées	7 337	1 316	1 214	85%	-	100%	-
	Nombre moyen de certifications par employé	0,99	0,49	0,17	85%	-	100%	-
	Nombre de compétences détenues par au moins un employé	3 767	3 364	2 867	85%	-	100%	-
	Nombre total de compétences par salariés	135 684	120 764	104 297	85%	-	100%	-
	Nombre moyen de compétences par employé	18,27	16,42	14,28	85%	-	100%	-
	Nombre d'employés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	3 112	2 216	1 061	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	42%	30%	15%	85%	-	100%	-
GRI404-3*	**Evaluation et évolution de carrière**							
	Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié régulièrement d'un entretien de performance et de développement de carrière au cours de l'année	94,23%	96,49%	97,15%	85%	-	88%	-
	Nombre de femmes ayant reçu une revue régulière de performance et de développement de carrière sur la période du rapport	1 589	1 756	1 813	85%	-	88%	-
	Nombre d'hommes ayant reçu une revue régulière de performance et de développement de carrière sur la période du rapport	4 062	4 433	4 484	85%	-	88%	-
	Nombre de femmes n'ayant pas reçu une revue régulière de performance et de développement de carrière sur la période du rapport	91	64	49	85%	-	88%	-
	Nombre d'hommes n'ayant pas reçu une revue régulière de performance et de développement de carrière sur la période du rapport	255	161	136	85%	-	88%	-
GRI405-1*	**Ratio du salaire de base des hommes et femmes**							
	Ratio total annuel femme/homme par rapport à la rémunération de base pour chaque catégorie d'emploi	0,88	0,84	0,85	100%	-	100%	-
	Ratio général annuel femme/homme par rapport à la rémunération globale pour chaque catégorie d'emploi	0,87	0,83	0,84	100%	-	100%	-
GRI201-3	**Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies**							
	Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-

A

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI202-1	**Comparaison des salaires minimum**							
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline est > au minimum local/secteur informatique [> 50%]	9	10	8	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline est > au minimum local/secteur informatique [10%-50%]	5	5	7	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline est > au minimum local/secteur informatique [0%-10%]	2	1	0	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline est < au minimum local/secteur informatique	0	0	0	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » dans lesquels il n'y a pas de salaire minimum au niveau national	1	1	2	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des femmes est > au minimum local/secteur informatique [> 50%]	9	10	10	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des femmes est > au minimum local/secteur informatique [10%-50%]	6	5	6	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des femmes est > au minimum local/secteur informatique [0%-10%]	1	1	0	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des femmes est < au minimum local/secteur informatique	0	0	0	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des hommes est > au minimum local/secteur informatique [> 50%]	9	10	8	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des hommes est > au minimum local/secteur informatique [10%-50%]	5	6	7	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des hommes est > au minimum local/secteur informatique [0%-10%]	2	0	0	100%	-	100%	-
	Nombre de « pays Worldline » ou le salaire d'embauche Worldline des hommes est < au minimum local/secteur informatique	0	0	0	100%	-	100%	-

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI202-2	**Part des cadres dirigeants recrutés au sein de la communauté locale**							
	Nombre des responsables nationaux	222	205	197	85%	-	100%	-
	Nombre total de responsables	243	221	216	85%	-	100%	-
	Pourcentage de responsables locaux (nombre de responsables nationaux divisé par le nombre total de responsables dans le pays)	91,36%	92,76%	91,2%	85%	-	100%	-
	Nombre de salariés nationaux	6 872	6 263	6 238	85%	-	92%	-
	Nombre total de salariés	7 426	6 758	6 705	85%	-	92%	-
	Pourcentage de salariés nationaux	92,54%	92,68%	93,04%	85%	-	92%	-
	Nombre total de salariés nationaux recrutés	671	596	564	85%	-	100%	-
	Nombre total de salariés recrutés	759	653	624	85%	-	100%	-
	Pourcentage de salariés nationaux recrutés	88,41%	87,14%	90,38%	85%	-	100%	-
AO2	**Satisfaction des employés**							
	Nombre de personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction Great Place to Work	5 284	5 253	5 463	85%	-	97%	-
	Taux de participation à l'enquête Great Place to Work	79%	84%	86%	85%	-	97%	-
	Pourcentage de réponses positives à la question « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise ou il fait bon travailler »	53%	43%	45%	85%	-	97%	-
	Worldline® trust index établi par l'Institut Great Place to Work (GPTW)	57%	50%	50%	85%	-	97%	-
GRI405-1*	**Diversité et égalité des chances**							
WL7	Pourcentage de femmes parmi les administrateurs	20,97%	17,74%	24,56%	85%	-	100%	-
	Nombre de nationalités au sein de Worldline	81	79	75	85%	-	100%	-
	Pourcentage de femmes	28,75%	29,12%	29,08%	85%	-	100%	-
	Personnes handicapées	106	100	118	94%	-	92%	-
	Pourcentage de personnes handicapées	1,4%	1,4%	1,61%	94%	-	92%	-
	Pourcentage de femmes ayant reçu une promotion durant l'année	9,37%	8,56%	7,82%	85%	-	100%	-
	Pourcentage d'hommes ayant reçu une promotion durant l'année	15,42%	15,40%	12,01%	85%	-	100%	-
AO6	**Perception de la diversité**							
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge	71%	69%	65%	85%	-	97%	-
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe	83%	82%	77%	85%	-	97%	-
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur origine ethnique	85%	84%	80%	85%	-	97%	-
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur orientation sexuelle	86%	84%	81%	85%	-	97%	-
	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap	77%	76%	75%	85%	-	97%	-
	Perception de la Diversité (GPTW)	81%	79%	76%	85%	-	97%	-

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	2016	2015	2014	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
AO11	Conditions de travail « intelligentes » (Zéro email)/Nombre total de communautés collaboratives de travail							
	Pourcentage des utilisateurs actifs de communautés	27%	6%	11%	85%	-	100%	-
	Pourcentage des communautés collaboratives	28%	50%	26%	85%	-	100%	-
	Pourcentage des communautés en dormance	60%	27%	37%	85%	-	100%	-
	Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés	1 800	474	825	85%	-	100%	-
	Nombre de communautés collaboratives	218	271	285	85%	-	100%	-
	Nombre de communautés en dormance	472	146	410	85%	-	100%	-
	Nombre total de communautés	787	539	1 113	85%	-	100%	-
	Nombre d'e-mails par semaine dans la boîte de réception = Travail collaboratif	-	-	77	85%	-	100%	-

Exclusions :

- *AO16: Taux d'absentéisme global exclusion Allemagne, Pays-Bas, Inde, Chili, Taiwan et Belgique ;*
- *GRI 404-3 : Exclusion Allemagne et l'Autriche ;*
- *GRI 405-1 Personnes handicapés exclusion Royaume-Uni.*

* *Le périmètre couvert par Worldline a diminué de 100% à 85% car les employés d'EquensWorldline ont été pris en compte même s'ils ne font pas partie du reporting de l'année 2016*

A.4 Être un acteur éthique et loyal en affaires

A.4.1 L'excellence éthique au sein de Worldline [GRI 205-2] [GRI 103-2 Conformité socio-économique] et [GRI 419-1]

A.4.1.1 La Conformité [GRI 102-33] [GRI 102-34] [GRI 205-3] et [GRI 419-1]

Afin de se conformer aux réglementations applicables à ses activités, et plus particulièrement à celles des établissements de paiement et des sous-traitants des établissements de crédit, le Groupe est tenu de respecter de nombreuses règles fixées par les pays dans lesquels il est présent. Cela s'applique notamment aux infrastructures informatiques, aux contrôles internes et aux obligations déclaratives.

En outre, les exigences des réglementations nationales et des clients pour garantir une conformité optimale (y compris dans les pays exposés) ont tendance à être de plus en plus strictes quant aux processus et procédures de conformité à mettre en place. Pour atténuer et prévenir ces risques, Worldline a déployé un programme de conformité efficace, s'inspirant très largement du programme développé par le groupe Atos. Worldline bénéficie du soutien de l'équipe Conformité du groupe Atos, dans le cadre d'un contrat Groupe de prestation de services, pour toutes les questions relatives à la conformité (ainsi que d'autres services de support : gestion, ventes, fusions & acquisitions, contrôle interne, ressources humaines, innovation, services financiers, services juridiques, *etc.*).

La société Worldline ne s'est vue imposer aucune pénalité significative pour non-conformité [GRI 419-1] au cours de l'année 2016 et n'a reçu aucune plainte pour corruption [GRI 205-3].

A.4.1.1.1 Gouvernance de la conformité

Un renforcement de la gouvernance de la conformité a été approuvé par le Comité Exécutif du groupe Atos et a été mis en place durant l'année 2015, qui s'est poursuivi en 2016. Ce renforcement est applicable à Worldline.

Cette gouvernance a pour but d'atteindre les trois objectifs suivants :

- Une connexion plus forte avec la Direction Générale du Groupe *via* le comité de pilotage de la conformité groupe : ce dernier comité de pilotage met l'accent sur les stratégies et les priorités du programme de conformité, tel que défini par l'équipe de conformité juridique du Groupe, et est présidé par le Directeur de la Conformité du Groupe. Worldline est aussi habilité à diriger ce programme qui est

aussi sous la responsabilité du Directeur de la Conformité de Worldline ;

- Une implication plus forte des opérations, au travers des différentes entités opérationnelles au sein de Worldline, renforcée par l'approche transversale du comité de conformité opérationnelle du groupe Atos. Ce dernier comité est présidé par le Directeur de la Conformité Groupe et est axé sur les mesures de mise en conformité inter-fonctionnelle ;
- La mise en œuvre d'une approche de conformité globale, par le biais de la mise en place des comités de conformité GBU dans les opérations locales. Tous les comités de conformités locaux ont été lancés durant l'année précédente. L'objectif pour 2017 est de maintenir la fréquence et l'importance des comités de conformité GBU, afin de renforcer la cohérence de la démarche de la conformité groupe, en déployant et en contrôlant les sujets de conformité aussi traités par le comité de conformité opérationnelle du Groupe (« top down ») et en renforçant les rapports de conformité exposés aux comités de pilotage de la conformité groupe (« bottom-up »).

En outre, Atos a récemment amélioré le cadre de gouvernance de la conformité par le biais de plusieurs mesures concrètes initiées et mises en œuvre par l'équipe de conformité juridique groupe :

- Création d'un Conseil Global de la Conformité Juridique impliquant tous les Directeurs Juridiques d'Atos, visant à renforcer le leadership local de l'équipe de conformité groupe sur les questions de conformité qu'elle traite ;
- Développement de tableaux de bord conformité par pays, composé d'indicateurs clés de performance pour la conformité, visant à améliorer les rapports dressés au comité de pilotage de la conformité groupe et le contrôle de l'efficacité des programmes de compliance au sein des comités conformité GBU ;
- Amélioration du rôle de la fonction de conformité incluant la clarification de sa portée et de ses devoirs ;
- Renforcement du leadership de la conformité et de la culture conformité du groupe dans son ensemble par une plus grande visibilité du programme de conformité à travers des présentations et des formations sur une variété de sujets clés ;
- Communication sur les étapes importantes et les réalisations du programme de conformité groupe au Comité Exécutif du Groupe.

A.4.1.1.2 Contrôle de la conformité

Toute suspicion de non-conformité détectée au sein de la Société doit être signalée au Directeur Juridique et de la Conformité et/ou au Responsable de l'audit interne (à la fois de la société Worldline et du groupe Atos), qui lancera alors le processus d'intervention relatif aux situations de non-conformité [GRI 102-33].

Le Processus d'intervention relatif aux situations de non-conformité est un processus interne (défini dans la politique de lutte contre la fraude du Groupe) devant être suivi en cas de manquement au Code d'éthique et/ou en cas de violation de toute loi ou réglementation applicables. Ce processus fixe la marche à suivre en cas de signalement d'une telle situation, les mesures nécessaires à prendre comprenant des mesures correctives, lesquelles doivent être mesurables et cohérentes.

Chaque cas traité par l'équipe d'intervention en cas de non-conformité est porté à l'attention du Directeur Groupe de la Conformité, lequel signale ensuite au Comité Exécutif du Groupe les cas jugés critiques faisant l'objet d'une enquête au niveau du Groupe dans le cadre du Processus d'intervention en cas de non-conformité. Tous les éléments relatifs à la gouvernance en matière de conformité sont décrits dans la Section 4.5 Gestion des risques du présent Document de Référence.

En 2016, aucun cas jugé critique n'a été signalé au niveau global par le biais de ce processus [GRI 102-34].

A.4.1.1.3 Politiques mises en place pour prévenir les risques en matière de conformité [GRI 102-17]

En sa qualité de membre du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2010 et de filiale du groupe Atos, Worldline a déployé plusieurs politiques internes visant à prévenir les risques en matière de conformité, tels que les pots-de-vin, la corruption, le non-respect des lois sur la concurrence et le contrôle des exportations ainsi que la fraude en général.

Tout intermédiaire, membre du consortium ou consultant participant au développement et à la préservation des activités de Worldline fait l'objet d'un processus de présélection rigoureux (notamment *via* un outil applicatif dédié, le Business Partner Tool) : leur comportement et leur connaissance en matière d'éthique sont des éléments essentiels que l'on vérifie systématiquement en amont. En cas de risque de corruption, d'insolvabilité ou de rémunération disproportionnée, le partenaire commercial est contrôlé par la Direction Juridique et de la Conformité, qui recommande ou non son acceptation par la Direction Financière.

En outre, pour protéger Worldline contre toute forme de cadeau ou avantage disproportionné donné ou reçu par un collaborateur de Worldline, une politique relative aux cadeaux et avantages a été mise en place en 2013. Elle vise à contrôler l'ensemble des cadeaux, invitations et autres avantages offerts par ou à Worldline. La Direction peut ainsi à procéder à une vérification en cas de risque identifié.

En outre, Worldline a déployé (dans le cadre de la politique du groupe Atos) une politique anti-fraude qui définit les rôles et les responsabilités des fonctions d'encadrement et de support en matière de lutte contre la fraude et en vertu de laquelle Worldline s'interdit toute mesure discriminatoire ou disciplinaire à l'encontre de collaborateurs ayant signalé de bonne foi à leur hiérarchie ou, le cas échéant, aux autorités compétentes des pratiques contraires à la loi. L'équipe Conformité mène des enquêtes internes en cas de signalement ou de découverte d'un cas présumé de fraude ou de non-conformité par un collaborateur ou suite à un contrôle interne.

Une politique sur les tables rondes fixe les principales règles à respecter pour préserver une concurrence loyale en cas de réunions avec des concurrents potentiels ou connus.

Une politique de contrôle des exportations, qui expose les principes et interdictions clés relatifs aux réglementations applicables en la matière, fixe des processus clairs destinés à atténuer ces risques. Grâce à ces mesures, le Groupe ne s'est vu imposer aucune pénalité ou sanction non financière significative pour non-respect des lois et règlements en 2016, et n'a reçu aucune plainte de clients ou fournisseurs pour corruption.

Depuis 2011, la filiale du Groupe en Belgique, Worldline SA/NV (soumise à supervision du régulateur bancaire local), a mis en place une politique de lutte contre le blanchiment de capitaux qui a pour but de fixer les principes généraux applicables en la matière de lutte anti-blanchiment et de « connaissance du client » (KYC) appliqués par Worldline SA/NV, ainsi que le partage des responsabilités entre les divisions « Ventes & Marketing » (V&M) et services au client.

Gestion des risques de fraude : le Groupe, qui est spécialisé dans le traitement de l'émission de moyens de paiement, a pris toutes les mesures nécessaires conformément aux meilleures pratiques en place (certification PCI, *etc.*) pour limiter le risque de détournement de données. En tant qu'acteur du domaine de l'acquisition commerciale, le Groupe doit se conformer aux règles mises en place en matière de sécurisation des paiements par les organismes qui délivrent les certifications PCI et traitent les risques de blanchiment de capitaux. La Direction des Risques de Fraude du Groupe a ainsi mis en place diverses politiques et procédures visant à atténuer ces risques. Le Groupe a développé une application de Détection des risques de Fraude et d'Intervention (DF&I), qui permet de détecter les cas de fraude en temps quasi réel à partir d'un programme d'analyse des données. Le processus d'atténuation des risques mis en place par le Groupe a bénéficié de nouvelles fonctionnalités permettant de mieux gérer les risques résiduels, comprenant des systèmes de géoblocage, de blocage en temps réel, de désactivation (*fall back de-activation*) et de sauvegarde.

A.4.1.1.4 Le Code d'éthique

Le Code d'éthique de la Société est basé sur le Code d'éthique du groupe Atos, remanié en 2015 après avoir été approuvé par le Conseil d'Administration. Ce Code d'éthique fait partie du contrat de travail de chaque employé conclu depuis le 1er janvier 2011.

Le Code d'éthique introduit une référence directe aux valeurs d'entreprise du groupe Atos et de Worldline, faisant des pratiques éthiques la clé de voûte de la stratégie *corporate* du Groupe : responsabilité, confiance, compétitivité durable, qualité de service et écoute du client, innovation, bien-être au travail, et excellence sont autant de notions qui définissent la stratégie du Groupe.

Le Code d'éthique renforce le rôle de la fonction de conformité, en matière de leadership et d'orientation des activités globales dans le but de protéger la marque Worldline et d'assurer sa qualité d'entreprise durable. En outre, le Code d'éthique introduit le droit pour tout salarié du Groupe de divulguer des comportements ou actions jugées incompatibles avec les valeurs et les principes du Code.

Le déploiement du Code d'éthique sur la totalité des opérations globales a commencé début 2016. Une forte implication de la Direction des Ressources Humaines a assuré sa mise en œuvre cohérente et approfondie, en particulier dans les pays ayant besoin de la participation de la représentation des conseils d'employés, comme c'est le cas pour plusieurs pays européens.

En outre, le département juridique de chaque pays a examiné le contenu du Code d'éthique pour assurer son harmonisation avec les lois et les réglementations locales. Par conséquent, certains pays ont adopté un Code d'éthique légèrement modifié, notamment en ce qui concerne les questions juridiques, tels que les systèmes de dénonciation. Le déploiement du nouveau Code de déontologie continuera tout au long de l'année 2017.

A.4.1.1.5 Evaluation des risques et processus de cartographie [GRI 205-1]

Atos a mis en place un processus de Gestion des Risques Juridiques et de Conformité pleinement intégré à la Gestion des Risques de l'Entreprise en 2016. Cet exercice de gestion des risques consiste à l'évaluation par des membres du département Légal, Conformité et Gestion des Contrats d'Atos et des parties prenantes hors juridiques appropriées (Ressources Humaines, informatique, sécurité) d'une série de risques juridiques (*i.e.* risques avec une cause juridique) qui permet aux entités Atos de mettre en place des mesures correctives adaptées là où cela est nécessaire et également de comprendre comment les risques identifiés sont perçus à l'intérieur de l'organisation.

Etant intégrés dans la Gestion des Risques de l'Entreprise d'Atos, les résultats de l'exercice de Gestion des Risques Juridiques sont présentés au Comité d'Audit du Groupe, avec une cartographie claire des risques juridiques du Groupe.

De plus, la revue des questions de base de conformité dans l'évaluation des opportunités commerciales est une part important du cadre global d'évaluation des risques. Le processus de revue en conformité des transactions est bien établi au sein d'Atos, tout comme les systèmes de revue pour les risques de crédit, commerciaux et juridiques, à travers le Processus Rainbow qui définit les étapes et les procédures d'escalade [GRI 205-1].

A.4.1.1.6 Une procédure de dénonciation et des Enquêtes Internes [GRI 103-2 Lutte contre la corruption]

Le Code d'éthique d'Atos décrit dans la Section G.6.2 instaure le droit de tout employé de lever une alerte en cas de soupçon de non-conformité avec les valeurs et principes du Code d'éthique. Le système d'alerte du Code d'éthique a été mis en place conformément aux exigences de l'Autorité Française de la Protection des Données [GRI 102-17]. Les Conseils Généraux locaux, la Direction et la Conformité Groupe sont des points de contact pour tout employé levant une alerte garantissent la protection adéquate des droits des employés, du lanceur ou du sujet d'alerte.

Toute accusation de non-conformité détectée au sein de l'entreprise doit être signalée au Responsable de la Conformité et/ou au Responsable de l'Audit Interne du Groupe, qui lancera la procédure d'Enquêtes Internes [GRI 102-33]. Cette procédure a été révisée en 2016 pour renforcer la gouvernance des enquêtes internes, renforcer la collaboration entre la fonction globale et les équipes locales et contient les consignes détaillées sur la manière de conduire une enquête interne.

Ces Enquêtes Internes sont bien suivies au niveau *corporate* et communiquées au Comité Exécutif du Groupe par l'intermédiaire de la revue annuelle des enquêtes internes pendant un comité de pilotage sur la conformité du Groupe.

A.4.1.1.7 L'amélioration des outils et processus de conformité [GRI 103-2 Lutte contre la corruption]

Worldline a mis en place plusieurs mesures pour prévenir la corruption et les pots-de-vin, pour appuyer les principes du Code d'éthique relatifs à l'intégrité de l'entreprise conformément à la pratique suivie au sein du groupe Atos [GRI 205-3].

Les partenaires commerciaux de Worldline, comprenant les agents, intermédiaires, partenaires du consortium et les consultants qui aident Worldline dans le développement et le maintien de son activité sont soumis à des processus de vérification et de validation. En 2015, l'ancien processus d'examen et de validation sur papier a été remplacé par un outil automatisé, l'outil de Business Partner (BPT), applicable à l'ensemble du groupe Atos. Grâce à une série de questions et de documents, le BPT recueille les différents éléments nécessaires à l'attribution d'une évaluation du risque du Business Partner, ainsi qu'au processus de validation requis. Le niveau de l'évaluation des risques permet d'identifier le processus de validation approprié, impliquant un processus d'approbation simple, par le Directeur des Ventes pour les partenaires commerciaux à faible risque à des processus d'approbation complexes par le Directeur Financier Groupe et le Directeur Juridique Groupe, pour les partenaires commerciaux à haut risque. En outre, Worldline se conforme strictement aux lois, règlements et sanctions internationales et dans le cas où un partenaire d'affaires correspond à l'une des principales listes de sanctions internationales, il est rejeté par le BPT.

En 2015, les modèles de contrats avec les partenaires commerciaux développés par la conformité du Groupe, ont été révisés pour refléter les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des partenariats d'affaires.

En outre, la politique de contribution Worldline améliore encore les efforts de conformité liés à la corruption. Cette politique empêche les collaborateurs de Worldline d'accepter ou d'offrir un cadeau, une invitation, un forfait hospitalité disproportionné ou toute autre contribution similaire. En cas de doute, l'employé est tenu de demander l'approbation de la Direction.

Worldline dispose également d'une politique de « Dawn raids » qui fournit la liste des règles et procédures à suivre en cas d'inspection de la part des autorités locales.

La prévention de la fraude et du non-respect des valeurs de Worldline et du Code d'éthique est une priorité essentielle du Groupe. Comme détaillé ci-dessus, la procédure de réponse à la non-conformité prévoit le processus de gestion et les actions liées aux alertes sur les situations de non-conformité.

Pour soutenir cet objectif, et améliorer plus généralement le cadre de conformité, la Conformité du Groupe se concentrera sur plusieurs actions clés :

- Redessiner la cartographie des risques juridiques Worldline afin de mieux identifier et gérer les risques juridiques et de conformité sur toute la chaîne des opérations globales ;
- Renforcer la culture de conformité sur la totalité des opérations globales, en améliorant le cadre de gouvernance, et plus précisément en mettant en place le Conseil de Conformité Juridique Mondial ;
- Donner une plus grande visibilité à la force de la culture de conformité dans chaque pays à travers le déploiement de tableaux de bord Conformité par pays et le respect d'Indicateurs clés de performance, permettant des améliorations et des formations ciblées renforçant la culture générale de la conformité groupe ;
- L'analyse comparative de la conformité de Worldline avec la norme ISO 37001 traitant des systèmes de gestion de lutte contre la corruption, devrait être finalisée par ISO à la fin de l'année 2016.

A.4.1.1.8 L'amélioration de la sensibilisation
[GRI 102-16] et [GRI 205-2]

Worldline entend favoriser la sensibilisation des collaborateurs aux politiques de l'entreprise grâce à une diffusion appropriée, notamment *via* la formation intégrée au programme de conformité de Worldline.

En premier lieu, Worldline a mis en place un plan rigoureux de déploiement de ses politiques de conformité : toutes les politiques de conformité, telles que la politique relative aux dons, gratifications et autres avantages, doivent être présentées aux directions locales et aux instances représentatives du personnel afin que leur contenu soit opposable au sein du Groupe. L'étape suivante de ce plan de déploiement est le lancement d'une communication obligatoire auprès des collaborateurs sur les nouvelles politiques en matière de conformité, au niveau mondial et local.

Par ailleurs, le réseau social d'entreprise de Worldline, blueKiwi, sert de canal de communication directe avec les collaborateurs, lesquels peuvent rejoindre une communauté spécifique, baptisée « Legal Compliance Organization », dont l'objectif est de diffuser des informations en matière de conformité, ainsi que les règles et politiques internes applicables et de permettre aux collaborateurs de poser des questions sur la conformité et sur l'application des politiques concernées.

Concernant la sensibilisation, le lancement fin 2013 et courant 2014 d'une formation en ligne spécifique sur le Code d'éthique a permis à Worldline de franchir une étape supplémentaire dans l'amélioration de son programme de conformité.

Cette formation spécifique sur les principes du Code d'éthique garantit une meilleure compréhension du Code et favorise l'adoption de pratiques équitables au quotidien. Cette formation en ligne est obligatoire pour tous les collaborateurs, quels que soient leur poste, leur fonction, leur pays et leur niveau hiérarchique. Elle a été suivie par 79% des collaborateurs de Worldline en 2016 [GRI 205-2].

Pour compléter ce module de formation en ligne sur le Code d'éthique, des séances spécifiques de webinaires ont été organisées pour les dirigeants et pour toute personne considérée comme une « cible privilégiée » ou dont l'activité professionnelle au quotidien touche de plus près au contenu de ce Code.

A.4.1.2 Protection des données personnelles
[GRI 102-13] et [GRI 103-2 Vie privée des clients]

A.4.1.2.1 L'approche structurée de Worldline pour une protection complète des données

Worldline traite au quotidien des données personnelles pour son propre compte ou pour le compte de ses clients. L'importance de la valeur des données personnelles prises en charge dans les activités courantes relève aujourd'hui de l'évidence. Les données personnelles à la fois des clients et des employés de Worldline sont donc gérées avec une attention toute particulière.

La protection des données personnelles (un droit fondamental) est un point essentiel pour les employés de Worldline qui exigent de leur employeur qu'il se conforme le plus strictement au régime juridique local applicable. Les opportunités commerciales issues du traitement des données personnelles sont immenses, comme en témoigne le débat sur le Big Data. Pour ces raisons essentielles, le traitement des données personnelles nécessite que Worldline prenne des engagements formels et mette en place des mesures de sécurité et d'organisation strictes afin de garantir aux employés ainsi qu'aux clients un niveau de protection élevé de leurs données personnelles.

Worldline a ainsi mis en place une approche globale de protection des données personnelles qui repose sur trois piliers :

- Politique de protection des données personnelles ;
- Procédures de protection des données personnelles ;
- Sensibilisation des employés aux principes de protection des données personnelles.

Cette approche a été renforcée par l'approbation des Autorités européennes de protection des données, en coordination avec les Binding Corporate Rules (Règles d'entreprise contraignantes) du groupe Atos concernant le traitement des données personnelles à la fois en tant que contrôleur de données (pour son propre compte) et en tant qu'agent de traitement des données (traitement des données des clients). Cette approbation constitue une reconnaissance officielle de l'approche structurée de Worldline pour une protection complète des données qui se base sur les normes de réglementation européennes les plus strictes, appliquées en interne et en externe.

A.4.1.2.2 Les Binding Corporate Rules : première société informatique certifiée pour le traitement des données personnelles des clients.

Le 4 novembre 2014, le groupe Atos, auquel Worldline appartient, a obtenu l'approbation des Autorités européennes de protection des données pour ses Binding Corporate Rules (BCR) concernant le traitement des données personnelles pour son compte propre et celui de ses clients. Cela signifie que les données personnelles des clients traitées par Worldline bénéficient du niveau de protection élevé défini par directive de l'Union européenne. L'ensemble des entités du groupe Atos dans le monde entier sont tenues par ces mêmes obligations et processus, quel que soit le pays où elles sont implantées.

L'approbation des Binding Corporate Rules signifie que l'approche globale et rigoureuse du groupe Atos en matière de protection des données personnelles est reconnue et validée par les Autorités européennes de protection des données personnelles, tel que détaillé dans la Section 6.9 sur la protection des données personnelles du Document de Référence.

En plus d'offrir à ses employés un niveau élevé de protection de leurs données personnelles, Worldline est également en mesure de garantir le même niveau de protection des données lorsqu'il agit en qualité de sous-traitant pour toutes les données personnelles de ses clients. Worldline répond ainsi aux exigences des clients en termes de sécurité et de conformité concernant les données personnelles des utilisateurs finaux, collaborateurs et clients.

A.4.1.2.3 Politique de protection des données personnelles

La politique de protection des données personnelles mise en place par Worldline constitue le premier pilier de son programme global. Elle établit les principes de protection sur la base des dispositions de la Directive UE 95/46 afférentes à la protection des données personnelles qui sont considérés comme constituant les principes de protection les plus stricts en matière de données personnelles.

La Directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 (ci-après, la « Directive sur les données personnelles ») constitue le cadre de référence en la matière dans l'ensemble des pays de l'Espace Economique Européen (EEE, qui inclut l'Union européenne, l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein). En France, la directive sur la protection des données personnelles a été transposée aux termes de plusieurs amendements à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, dont le principal a été adopté par la loi n° 2004-801 du 6 août 2004.

Bien que le droit des données personnelles implique d'être harmonisé dans l'EEE, la transposition de la directive sur les données personnelles dans les droits nationaux des Etats membres a pu donner lieu à des régimes pouvant varier entre eux et être parfois plus restrictifs que ceux imposés par la directive elle-même. Afin de garantir le respect de toutes les législations nationales applicables, le groupe Atos a adopté une politique cohérente ayant force obligatoire pour l'ensemble de ses entités et de leurs salariés, fondée sur trois éléments clés :

(i) des principes fondés sur ceux de la directive sur les données personnelles ;

(ii) un ensemble de procédures permettant de s'assurer de la mise en œuvre de ces principes et ;

(iii) un programme de formation de l'ensemble des salariés du Groupe adapté selon les postes et les responsabilités.

Worldline travaille en étroite collaboration avec la Commission européenne et l'ensemble de l'écosystème des services de paiement afin de définir et d'améliorer la chaîne de valeur des services de paiement pour réduire les risques, faciliter la concurrence et la transparence tout en encourageant l'innovation et la normalisation qui profitent aux consommateurs et aux commerçants.

A.4.1.2.4 Gouvernance

Le Responsable de la Protection des Données du groupe Atos, qui reporte directement au Responsable Conformité du Groupe – un des cadres clés du Département Juridique, Conformité et Gestion des Contrats du Groupe et d'une Organisation sur la Protection des Données et de la Vie Privée forte de 80 membres, constituée en étroite collaboration avec le Département Juridique, Conformité et Gestion des Contrats du Groupe et la Sécurité du Groupe, des ressources importantes ont été allouées pour la gestion de ce thème.

Cette organisation qui a été restructurée en étroite collaboration avec l'Organisation de la Sécurité du Groupe afin d'améliorer son efficacité et la portée des politiques en matière de protection des données personnelles, pratiques et outils est un élément fondamental dans la mise en place continue et l'extension de cette stratégie.

A.4.1.2.5 Sensibilisation des collaborateurs aux principes de protection des données personnelles

Worldline est persuadé que la protection des données personnelles ne serait pas correctement appliquée si ses collaborateurs n'y étaient pas sensibilisés et s'ils manquaient de connaissances en la matière. C'est pourquoi Worldline a développé, en guise de quatrième pilier, une formation visant à sensibiliser tous ses employés sur le sujet, ainsi que des formations plus spécialisées visant à souligner les problèmes auxquels sont confrontés les employés dans leur domaine d'expertise propre. En 2016, 78% des collaborateurs de Worldline ont assisté aux programmes obligatoires de formation en ligne consacrés à la « protection des données personnelles ».

A.4.1.2.6 Norme PCI-DSS

La norme PCI-DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard : norme en matière de sécurité des données de cartes de paiement) a été développée afin d'encourager et renforcer la sécurité des données des titulaires de cartes et de faciliter l'adoption généralisée de mesures de sécurité cohérentes sur la protection des données dans le monde entier.

Etant donné que Worldline traite une quantité importante de données de porteurs de cartes pour le compte de nombreux clients, il lui appartient d'être en totale conformité avec la norme PCI-DSS. En tant que Fournisseur de services de paiement, Worldline fait l'objet d'un audit tous les ans par un Evaluateur qualifié en matière de sécurité afin de conserver sa certification PCI-DSS.

La norme PCI-DSS comprend 12 obligations qui peuvent être résumées comme suit :

- Constituer et maintenir un réseau sécurisé ;
- Protéger les données des titulaires de cartes ;
- Maintenir un programme de gestion de la vulnérabilité ;
- Etablir de solides mesures de contrôle d'accès ;
- Contrôler et tester régulièrement les réseaux ;
- Maintenir une politique de sécurité de l'information.

Concrètement, cela se traduit par la formation régulière des employés en matière de sécurité, l'examen des termes de la politique de sécurité et leur application, la gestion et l'actualisation de nombreuses mesures de sécurité.

Worldline est certifié PCI-DSS depuis huit ans. Il l'a été pour la première fois grâce à sa solution e-commerce (SIPS). A présent, ses services d'acquisition, d'émission, de compensation et de règlement sont également conformes aux principales normes de paiement électronique comme VISA et 3D Secure.

A.4.1.2.7 TRUST 2020 : Worldline s'engage sur la protection des données à long terme

Le déploiement et l'usage d'outils pratiques et efficaces tels que l'Evaluation de l'Impact sur la Confidentialité a permis au groupe Atos de rester au premier plan du respect des règles en matière de protection des données. Cela est fait par anticipation et en intégrant à la fois le principe de « responsabilisation » et la confidentialité par une approche de conception dans la création et la mise en place de ses systèmes et ses services. De plus, dans le cadre de son ambition RSE, Worldline s'est engagé à réaliser 100% d'évaluations d'impact privées sur les services concernés d'ici 2020.

A.4.2 L'éthique au sein de la chaîne d'approvisionnement
[GRI 102-9] [GRI 205-1] et [GRI 103-2 Impacts économiques indirects]

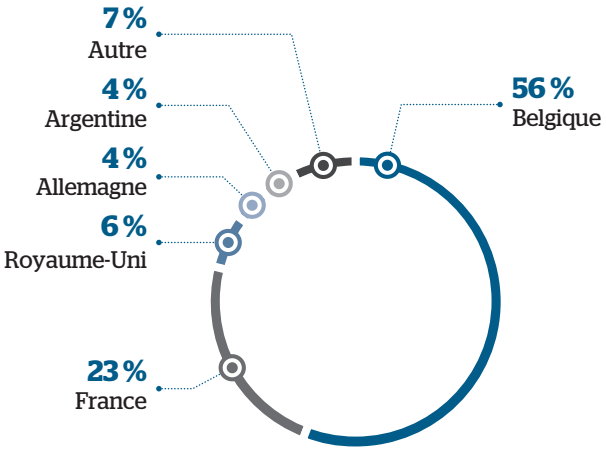
Un dialogue permanent avec les fournisseurs de Worldline

Worldline a pour ambition de faire de la Responsabilité Sociale d'Entreprise un élément fort de son plan de développement et donc d'appliquer de bonnes pratiques durables dans le dialogue avec ses fournisseurs. La responsabilité sociale représente un véritable engagement pour l'avenir et un levier d'amélioration de la performance globale. Worldline a défini plusieurs niveaux d'engagement avec ses fournisseurs, afin de réduire les risques : techniques, environnementaux (informatique verte), humains (sociaux) et financiers, tout en protégeant son image de marque et en limitant les risques de dépendance. Worldline définit des indicateurs en fonction de la stratégie du groupe Atos en matière de responsabilité sociale.

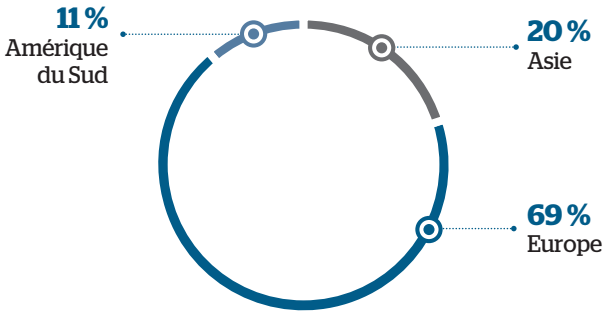
La gestion de la relation fournisseur chez Worldline est basée sur la réalisation constante et durable des activités suivantes par le Directeur de Catégorie, le Responsable des Achats ou l'Acheteur de l'Unité Opérationnelle Globale approprié auprès des fournisseurs mondiaux et locaux principaux :

- Sélection et qualification du fournisseur ;
- Sélection de projet ou d'offre de fournisseur ;
- Gestion de la relation fournisseur (Qualité, Coût, Prestation, Innovation, Gestion et Développement Durable).

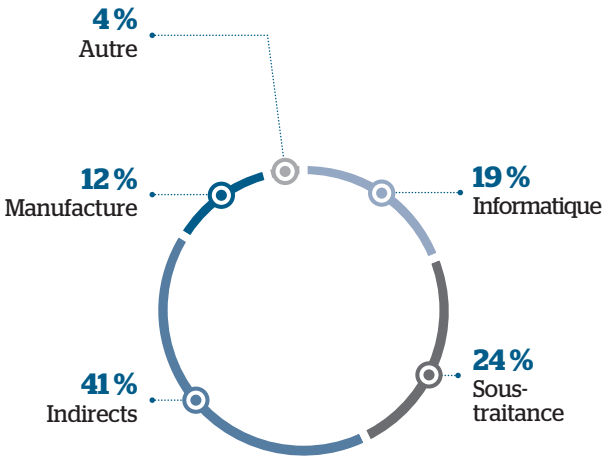
DEPENSES DE WORLDLINE EN 2016 PAR PAYS



REPARTITION DES FOURNISSEURS PAR LOCALISATION GEOGRAPHIQUE EN 2016



REPARTITION DES FOURNISSEURS PAR CATEGORIES EN 2016



A.4.2.1 Gestion de l'achat durable et sensibilisation [GRI 102-9]

A.4.2.1.1 La Politique d'achat durable
[GRI 103-2 Pratiques d'achats]

Worldline promeut un comportement écologique en influençant de façon positive ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs et partenaires pour qu'ils tiennent compte du Développement Durable dans leur processus de prise de décision.

De par sa forte présence dans le domaine informatique, Worldline dispose d'une base de fournisseurs importante. Les fournisseurs sont sélectionnés selon des critères spécifiques – qualification et QCDIMS (qualité, coût, livraison, innovation, gestion et développement durable) – afin de développer des relations stratégiques permettant de garantir des prestations de qualité élevée, à des prix compétitifs. Ces critères sont utilisés au cours des procédures d'appel d'offres et sont intégrés aux accords conclus.

A.4.2.1.2 Un Code de conduite appliqué aux achats

Les employés de Worldline qui interviennent dans les achats pour le compte de la Société ou qui sont en contact régulier avec les fournisseurs sont tenus de respecter un Code de conduite rigoureux qui est exposé dans les systèmes de communication interne et distribué aux membres du service des achats.

Ce Code de conduite définit les règles élémentaires que chaque collaborateur doit respecter dans le cadre de la réalisation de ses activités. Il ne prétend donc pas contenir une liste de règles exhaustive. Les collaborateurs du département des achats doivent signer ce document afin d'indiquer qu'ils l'ont lu et compris.

Le Code de conduite s'applique à l'ensemble du groupe Atos et chaque entité est responsable de la mise en œuvre des objectifs et principes applicables (conformément à la législation et aux réglementations nationales).

Le non-respect de ce Code de conduite peut faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

A.4.2.1.3 Sensibilisation des collaborateurs

Les acheteurs de Worldline sont régulièrement informés sur les différentes façons de mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de développement durable par le biais de l'intranet, du réseau social de la Société et de documents stockés dans les systèmes de dépôt dédiés aux achats durables. Ils reçoivent également une formation en ligne sur la chaîne d'approvisionnement durable au sein de la Société.

A.4.2.1.4 Promouvoir des relations durables
[GRI 203-2] [GRI 204-1] [GRI 205-1] et [AO17]

La charte de développement durable pour les fournisseurs d'Atos, disponible sur le site d'Atos, est distribuée à tous les fournisseurs de Worldline qui participent à un appel d'offre et est fixée pour tous les contrats. L'objectif de cette charte est de résumer les principes et actions entrepris par la Direction des Achats sur les sujets RSE. Elle encourage les fournisseurs de Worldline à respecter les principes du Pacte mondial des Nations Unies en matière de droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption dans le but d'être apte à travailler avec Worldline.

De plus, Worldline demande à ses fournisseurs stratégiques d'être évalués par EcoVadis sur leur performance RSE à n'importe quel moment du contrat. Comme évoqué précédemment, s'engager auprès de fournisseurs responsables et être un leader en termes de politique d'achat durable est une des priorités absolues de Worldline. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de son ambition RSE TRUST 2020, Worldline s'est engagé d'ici 2020, à obtenir le niveau « Or » sur le classement d'Ecovadis et à contrôler si 100% de ses fournisseurs évalués avec un score en dessous de 40 ont un plan d'action pour remédier aux points critiques et pour améliorer leur performance.Si le fournisseur refuse de se faire évaluer par EcoVadis ou qu'il n'est pas prêt à coopérer avec Worldline pour accroître sa performance RSE, alors il peut être retiré de la liste des fournisseurs de Worldline.

En 2016, Worldline s'est vu décerner le niveau Or de certification par EcoVadis et a augmenté sa note de 4 points pour obtenir un 62. Par ailleurs, 65 fournisseurs ont été évalués, ce qui représente 47% des dépenses totales de Worldline [AO17 – GRI 205-1]. La sélection des fournisseurs qui vont être évalués est basée sur le niveau de leurs dépenses, le niveau de risque de la catégorie concernée ainsi que sur le risque géographique.Grâce à l'usage de l'outil collaboratif de partage de connaissances ZEN, le département des achats est conscient de son lien avec EcoVadis et de l'état des évaluations en cours.

La note moyenne attribuée par EcoVadis à ces 65 fournisseurs est de 58,9/100. Worldline attend de ses fournisseurs qu'ils proposent davantage de solutions innovantes et durables. En 2016, 26% des fournisseurs de Worldline ont été évalués par EcoVadis, ce qui correspond à 47% des dépenses totales [AO17]. Parallèlement à l'évaluation des politiques et pratiques des fournisseurs, EcoVadis évalue également les risques de corruption au sein de Worldline [GRI 205-1].

En 2016, la proportion des dépenses fournisseurs à l'échelle locale représente 87,67% des dépenses totales [GRI 204-1], ce qui permet d'atténuer l'impact de Worldline sur l'environnement.

A.4.2.1.5 L'évaluation des fournisseurs

Le développement durable est désormais un critère important du processus de prise de décision en matière de sélection de nouveaux partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Par conséquent, un indice de développement durable, représentant une pondération de 10% de la qualification QCDMIS, est appliqué par l'ensemble de la communauté des achats dans le cadre de la sélection des fournisseurs. Worldline a mis en place des outils d'*e-sourcing*, ainsi que des systèmes de gestion des contrats et de rédaction en ligne, auxquels les critères de sélection des fournisseurs afférents à la responsabilité sociale sont automatiquement intégrés.

L'audit des fournisseurs

Dans le cadre de son processus de conformité avec la norme ISO 9001 et la norme ISO 14001, Worldline et l'équipe « Industrie et management de la qualité » effectue divers audits au niveau des fournisseurs comme demandé par la Direction des Achats. L'information à propos du management de la santé et de la sécurité est exigée tout comme l'information sur la politique de sécurité ainsi que la conformité avec les chartes éthiques de l'entreprise. Les fournisseurs doivent montrer s'ils sont conformes ou non avec l'ensemble de ces politiques et chartes. Au cas où des non-conformités importantes avec la charte existent, le fournisseur devra les mentionner à Worldline au moins 1 semaine après cette découverte. Dans le mois qui suit le *reporting* de ces non-conformités, le fournisseur devra mettre en œuvre un plan d'actions correctives pour remédier à ces non-conformités et Worldline déterminera avec celui-ci un temps de mise en place approprié.

A.4.2.1.6 Sous-traitance responsable [GRI 103-2 Pratiques d'achat]

Depuis des années, le département des achats de Worldline a pris l'initiative de développer son activité en travaillant en partenariat avec l'atelier protégé « Beschermde Werkplaats Zottegem » (« Entreprise adaptée » et « Etablissement et Service d'Aide par le Travail ») dans la Flandre, en Belgique.

BWZ a été fondée il y a plus de 40 ans et compte environ 250 employés. Son but est de promouvoir l'emploi de personnes avec un léger handicap mental ou physique et les intégrer dans le monde professionnel.

Au début, Worldline a décidé de sous-traiter avec elle une partie de l'emballage individuel de ses terminaux de paiement. A la suite de l'investissement de BWZ dans le personnel technique de surveillance pour donner une orientation plus industrielle à ses activités, Worldline a décidé d'augmenter le périmètre d'activité de son sous-traitant :

a) La personnalisation du terminal de paiement : BWZ reçoit des cargaisons en grande quantité d'appareils nus et les transforme en produits finis individuels qu'ils expédient ensuite aux différents distributeurs dans le monde. Ce travail comprend l'inspection technique, le chargement de logiciel spécifique et de clés de sécurité, la fourniture d'accessoires et l'emballage final de plus de 150 000 appareils par an ;

b) La réparation des terminaux retournés : les distributeurs renvoient les terminaux endommagés directement chez BWZ où ils sont testés et diagnostiqués. Le processus de réparation comprend également le démontage et l'échange de modules pour recharger le logiciel et les clés de sécurité du client avant de les renvoyer.

Sous-traitance au sein de Worldline

Worldline fait parfois appel à la sous-traitance pour délivrer ses services dans des contextes particuliers. Avoir recours à une partie tierce est une pratique commune dans l'industrie informatique mais représente un risque dans les activités qui doit être contrôlé de près en termes de qualité, de coût, de livraison, d'innovation, de gestion et d'exigence de durabilité.

Les sous-traitants doivent être utilisés dans des régions ou sur des projets pour lesquelles Worldline ne dispose pas des expertises spécifiques ou des compétences nécessaires pour répondre aux termes des contrats particuliers ou aux exigences d'expertises ou de compétences pour une période de temps limitée. Toutes les requêtes d'utilisation de sous-traitant sont initiées localement par l'équipe opérationnelle. Le processus de sous-traitance est géré par l'équipe en charge de la gestion des effectifs, qui fait partie du département des ressources humaines et interagit directement avec les équipes opérationnelles (pour définir les besoins et proposer les profils adéquats). Il y a des collaborateurs en charge de la gestion des effectifs dans chaque zone géographique où Worldline opère, afin de gérer le processus de sous-traitance de manière locale. Les profils de sous-traitants les plus représentés sont les développeurs informatiques ou les gestionnaires de projet.

La relation commerciale avec les entreprises sous-traitantes est assurée par l'équipe des achats au travers de contrats négociés. Au 31 décembre 2016, Worldline a enregistré 359 sous-traitants travaillant dans les 17 pays où Worldline opère.

A.4.2.2 Responsable à l'échelle du développement local [GRI 201-4] et [GRI 103-2 Performance économique]

A.4.2.2.1 Tendre la main aux personnes dans le besoin

Worldline a pour volonté d'être être un acteur impliqué en termes d'engagement citoyen et en faveur du développement local en créant de la valeur économique, sociale et environnementale. L'ambition de Worldline va bien au-delà de la création d'emplois, du développement de solutions et de la fourniture de services pour ses clients. En effet, Worldline se différencie par sa démarche d'inclusion sociétale permettant d'associer la performance économique de l'entreprise au progrès social et environnemental en créant un impact positif direct pour l'ensemble de son écosystème et plus globalement pour la Société au sens large.

Le développement local représente un élément fondamental de l'engagement de Worldline dans des projets et initiatives à vocation sociale et citoyenne. Cela permet aux collectivités territoriales de se développer continuellement et de s'améliorer, générant ainsi du progrès grâces aux actions et activités des collaborateurs de l'entreprise au profit de causes sociales responsables, sociales et solidaires.

En totalité sur l'année 2016, Worldline a investi 1 272 959 euros pour financer des actions au profit des collectivités locales et de la Société au sens large [GRI 201-1]. Ce montant regroupe les dons aux associations, l'engagement de Worldline dans des projets informatiques responsables, les relations et partenariats avec les établissements scolaires et universités ainsi que le mécénat de compétences. Le calcul de ce montant s'est fait grâce à la méthodologie du groupe London Benchmark, qui est une référence internationale et que Worldline utilise dans son rapport pour promouvoir ses initiatives sociales.

Dans plusieurs pays, les collaborateurs de Worldline ont organisé des campagnes de levée de fonds pour fournir de la nourriture et des fournitures aux familles désavantagées avec le soutien de l'entreprise. Voici quelques exemples d'activités réalisées dans des pays différents :

Chez Worldline Belgique, les employés soutiennent des organisations telles que *Moeders voor Moeders*, qui depuis 1992 a pour but de fournir une assistance sociale aux nécessiteux dans la Flandre en leur distribuant des vêtements, un kit pour les nouveau-nés et la *Banque Alimentaire* qui agit pour la lutte contre la faim en collectant et fournissant de la nourriture aux personnes dans le besoin, les employés de Worldline contribuent en collectant 500 kg de nourriture.

Chez Worldline Inde, les collaborateurs soutiennent la *Smile Foundation* qui a pour but de rendre autonomes les enfants, les jeunes et les femmes défavorisés avec une éducation adaptée, des services médicaux novateurs et des programmes de subsistance axé sur le marché. Ainsi des collaborateurs ont conduit une campagne de dons de vêtements, livres, papeterie et jeux pour les enfants et ont levé des fonds pour aider les victimes de catastrophes naturelles qui ont pu se produire en 2016.

En Argentine, Worldline soutient depuis 2013 la *Fundation Si*, et depuis juillet 2016 la Direction des Ressources Humaines a lancé une campagne pour encourager tous les employés dans le pays à aider à collecter des manteaux, des couvertures et de la nourriture pour les personnes vivant dans les rues.

De plus, dans les autres pays où Worldline est présent, d'autres initiatives sociales pour la bonne cause sont entreprises et décrites dans les autres vecteurs de l'Engagement Social de Worldline et son approche de la citoyenneté.

A.4.2.2.2 Soutenir l'éducation

Les collaborateurs de Worldline font régulièrement du bénévolat dans les établissements scolaires et les communautés locales, afin de partager et de mettre à profit leurs connaissances, compétences et leur expertise sur l'industrie des technologies de l'information.L'objectif est d'assurer un accès égal à l'éducation et de lutter contre l'exclusion sociale.Des initiatives concrètes ont été mises en place à travers le monde :

Depuis 2011 en France, Worldline travaille en partenariat avec l'association « Energie Jeunes », dont la mission principale est de lutter contre le décrochage scolaire chez les collégiens des quartiers les moins favorisés. Un autre objectif est de leur transmettre l'envie d'apprendre et de lutter contre le sentiment « d'échec ». Les collaborateurs de Worldline font du bénévolat dans des collèges de zones défavorisées, plus particulièrement dans les quartiers situés près du siège de Worldline en France.

En Malaisie, Worldline s'est engagé à long terme dans des partenariats avec des communautés locales telles que l'UTAR (Universiti Tunku Abdul Rahman) afin de proposer des stages et formations mais aussi de faire accéder à des opportunités d'avancement telles que des emplois fixes.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, une autre initiative appelée « Le Jury associatif » a été lancée en France il y a 5 ans par Worldline. L'objectif est d'encourager et de valoriser l'engagement social des employés de Worldline qui sont déjà engagés personnellement ou souhaitent s'engager dans des projets associatifs à dimension sociale. Ensuite, Worldline récompense les projets éligibles en offrant aux porteurs de projet une journée de travail au sein de leur association pour faire avancer leur engagement social. En 2016, les principales activités qui ont été sponsorisées par l'entreprise sont associées à l'autonomisation des femmes et à l'éducation. Par exemple, les employés de Worldline sont allés à la rencontre d'écoles pour raconter leur expérience et témoigner de l'importance d'inclure les femmes dans les métiers d'ingénieures et de techniciennes et de les inciter à orienter leur choix de carrière vers des entreprises innovantes du secteur.

A.4.2.2.3 Protéger les enfants

Worldline lance et promeut des initiatives pour collecter des fonds afin de venir en aide aux enfants malades ou vivant dans des zones défavorisées. L'entreprise et ses collaborateurs apportent leur soutien à des services de protection de l'enfance ou encore à des services sanitaires et éducatifs.L'enfance est un thème central pour l'engagement sociétal de Worldline. De nombreuses initiatives en lien avec ces problématiques sont organisées à travers le monde :

Au Royaume-Uni, les collaborateurs de Worldline participent au *Railway children* qui consiste à collecter des fonds pour soutenir les enfants des pays à faible revenu ou en développement. A titre d'illustration, une équipe de collaborateurs de Worldline au Royaume-Uni (site de Londres) est partie escalader la plus haute montagne du Kenya afin de lever des fonds pour aider les enfants les plus démunis. D'autres collaborateurs du site de Beeston sont allés à la rencontre d'élèves dans une école afin d'éveiller et sensibiliser au numérique. Les élèves ont également pu se mettre en situation et expérimenter eux-mêmes la programmation informatique.

En Argentine, l'organisation *Argentina's missing Children* est soutenue par Worldline afin d'aider les familles dans la recherche de leurs enfants disparus. Pour soutenir cette cause, Worldline offre des services multimédias en partenariat avec le projet RedBus afin d'aider à la publication d'affiches pour retrouver ces enfants.

En Inde, les collaborateurs ont également fait des dons en nature : vêtements, jouets, nourriture *etc*. De plus, Worldline soutient *Catalysts for Social Action* qui aide au bien-être des enfants mais aussi facilite l'adoption à travers des thèmes tels que la nutrition, la santé, l'éducation, l'épanouissement *etc*.

Par ailleurs, en Allemagne, Worldline supporte depuis 1999 les enfants de la maison *Monikahaus via* son site de Francfort. Il s'agit d'un projet social dirigé par l'église catholique qui a pour but d'aider à l'éducation psycho-sociale d'enfants et d'adolescents ayant vécu dans des contextes familiaux difficiles et souffrant de troubles du comportement.

Par ailleurs, des dons ont été faits au projet *Kinder- und Jugendhilfe Brand* sur le site de Worldline d'Aix-La-Chapelle. Cette institution offre des services d'accueil et de prise en charge à des enfants et des adolescents en tant que patients internes et externes. De nombreux projets ont été rendus possibles du fait de la mise à disposition de collaborateurs sur leur temps de travail et également sur la base du volontariat ou sous forme de bénévolat sur leur temps personnel.

A.4.2.2.4 Combattre la maladie

Worldline et ses collaborateurs sont très mobilisés sur les actions liées à la santé et au bien-être *via* les associations locales et ONG du tissu local dans les pays où l'entreprise est présente. Sur l'ensemble de ses sites dans le monde, le Groupe Worldline collecte des fonds en faveur de la recherche et en l'accès à de meilleurs soins afin d'améliorer la qualité de vie de la population. Worldline a aussi développé des solutions innovantes pour faciliter les dons pour soutenir cette cause et de nombreuses initiatives en lien avec ces problématiques sont organisées à travers le monde :

Par exemple, en France, Worldline est partenaire du Téléthon depuis 18 ans et offre gracieusement sa plateforme de paiement sécurisée multicanal pour les dons par carte de crédit effectués en ligne ou sur mobile au cours de la campagne nationale dirigée par l'association AFM-Téléthon. Dans le cadre de ce partenariat, des activités permettant la collecte de fonds sont également organisées par des collaborateurs sur différents sites de Worldline en France et les recettes sont versées au Téléthon. Cette formidable initiative solidaire ne pourrait exister sans l'implication des collaborateurs, et notamment des quelques 40 bénévoles du comité organisateur, qui contribuent chaque année à son succès.

En décembre 2016, pendant une semaine Worldline a mis à disposition de ses collaborateurs sur la majorité de ses sites en France des Donation Box, innovation au profit du Téléthon, en partenariat avec la société microDON, afin de favoriser la solidarité au sein de l'entreprise à travers des micro-dons de 3 euros. Cette initiative, qui avait pour objectif de faciliter la collecte de dons *via* les cartes bancaires NFC sans contact au profit du Téléthon 2016 (édition nationale), a été un véritable succès avec une participation massive des collaborateurs de Worldline, aussi bien pour la mise en place de cette initiative que pour la collecte de dons.Une grande première pour les collaborateurs de Worldline, qui ont pu tester un produit en interne avec une finalité solidaire. Pour 2017, Worldline envisage de renouveler cette expérience et a pour ambition de développer le concept à plus grande échelle.

En Belgique, une loterie a été organisée par Worldline pendant la pause déjeuner et au cours de l'événement « News & Fun » afin de collecter des fonds pour Médecins sans Frontières.Worldline fait également des donations à l'Institut Jules Bordet qui est un hôpital public de Bruxelles spécialisé dans l'oncologie. Le programme de soins oncologiques de l'hôpital est aujourd'hui un programme de santé universitaire (programme de recherche reposant sur des technologies de pointe).

Par ailleurs, Worldline soutient et participe à l'initiative « les Cliniclowns » qui interviennent depuis 1994 dans de nombreux hôpitaux et institutions belges. L'équipe est actuellement composée de 18 clowns qui rendent quotidiennement visite aux enfants malades dans les établissements de santé. Ces clowns ont pour mission de divertir et d'apporter de la joie aux enfants et aux jeunes atteints d'une maladie ou d'un handicap temporaire ou chronique, à l'hôpital ou dans des centres de soin.

D'autres programmes ont aussi reçu le soutien de Worldline comme « Big against brest cancer » pour accompagner en milieu médical les femmes souffrant d'un cancer lors de leur grossesse, « Vivre comme avant » qui est une association de patientes atteintes ou diagnostiquées du cancer du sein venant en aide et apportant leur soutien à travers des actions de libération de paroles, témoignages, échanges *etc.*, « Lolands » qui permet de soutenir la recherche scientifique pour venir à bout de maladies rares comme la sclérose latérale amyotrophique ou encore « Kikov » qui est une association de parents dont les enfants sont touchés par un cancer.

A.4.3 Table des principaux ICP

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI205-2	**Pourcentage de personnes formées au Code d'éthique**							
	Pourcentage de management employés formés au Code d'éthique – webinaire	-	68%	-	100%	-	100%	-
	Pourcentage d'employés formés au Code d'éthique – formation en ligne	79%	71%	50%	100%	-	100%	-
	Nombre d'employés formés au Code d'éthique	664	625	3 652	100%	-	100%	-
	Nombre d'employés ciblés	7 426	7 354	7 303	100%	-	100%	-
GRI205-3	**Actions prises en réponse aux incidents de corruption**							
	Nombre d'amendes liés aux clients ou fournisseurs relatives à des actes de corruption (= ou > 100 000 euros)	0	0	0	100%	-	100%	-
GRI419-1	**Amendes significatives pour non-conformité**							
	Valeur monétaire des pénalités significatives pour non-respect des lois et des règlements (> 100 K€)	0	0	0	100%	-	-	100%
	Nombre d'amendes significatives (100 K€)	0	0	0	100%	-	-	100%
GRI201-1*	**Investissements communautaires (valeur économique distribuée)**							
	Total des investissements communautaires *(en €)*	1 272 959	67 331	145 782	92%	-	-	93%
	Nombre d'employés dans les principales initiatives sociales	524	13	-	92%	-	-	93%
	Nombre total d'employés impliqués dans des initiatives sociales	767	381	642	92%	-	-	93%
	Donations à des œuvres caritatives *(en €)*	172 427	65 011	93 982	92%	-	-	93%
	Contribution à des initiatives commerciales en faveur de bonnes causes *(en €)*	17 016	2 000	19 800	92%	-	-	93%
	Contribution à des universités et établissements similaires *(en €)*	1 083 516	320	0	92%	-	-	93%
	Contribution à des projets informatiques responsables *(en €)*	0	0	32 000	92%	-	-	93%
	Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale *(en €)*	20 799	404	11 129	92%	-	-	93%

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI201-4*	**Subventions reçues des gouvernements**							
	Subventions reçues des gouvernements *(en €)*	5 338 840	5 192 587	6 480 667	-	85%	-	88%
GRI204-1*	**Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux**							
	Proportion des dépenses consenties à des fournisseurs locaux	87,67%	84%	85%	-	93%	-	98%
AO17*	**Examen préalable des fournisseurs**							
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	26%	Non diffusé	Non diffusé	-	98%	-	98%
	Total des dépenses réalisées par EcoVadis *(en €)*	222 980 543	Non diffusé	Non diffusé	-	98%	-	98%
	Pourcentage des dépenses totales concernées par l'évaluation EcoVadis	47%	Non diffusé	Non diffusé	-	98%	-	98%

Exclusions :

- *GRI 201-1 : Exclusion Asie, Inde, Latam, Benelux, Autriche et Espagne ;*
- *GRI 201-4 : Exclusion Inde, Pays-Bas, Luxembourg, Chili, Royaume-Uni et Espagne ;*
- *GRI 204-1 : Exclusion Pays-Bas et Indonésie ;*
- *AO17 : Exclusion Pays Bas et Indonésie.*

A.5 Réduire notre empreinte environnementale grâce à nos opérations eco-efficientes [GRI 419-1]

A.5.1 Ambition et défis en matière d'environnement

A.5.1.1 La lutte contre le changement climatique comme principale ambition [GRI 103-2 Energie]

En pleine expansion du numérique, il appartient à Worldline de réduire sa consommation énergétique et ses émissions carbones notamment celles issues du traitement d'une grande quantité des données et à la production de ses terminaux de payement.

C'est la raison pour laquelle Worldline a défini une stratégie sobre en carbone cohérente avec le scénario 2° – engagé dans le cadre de la Conférence sur le climat de Paris « COP 21 » – qui vise à la mise en place généralisée de mesures écoresponsables pour tous ses enjeux climat significatifs inclus dans sa matrice de matérialité :

- L'efficacité énergétique des *data-centers* et bureaux ;
- Des émissions liées aux opérations et des déplacements professionnels ;
- La production des terminaux de paiement et des déchets électroniques.

Ainsi, en tant que membre du groupe Atos, Worldline a décidé de renforcer son engagement dans la lutte contre le changement climatique et a rejoint la plateforme conçue par le « Carbon Disclosure Project » et la coalition « We Mean Business Coalition » pour agir et être reconnu comme acteur majeur contre le changement climatique.

Ainsi, Worldline participe activement au programme environnemental ambitieux du groupe Atos qui vise à :

- Réduire constamment son empreinte globale et plus particulièrement contribuer activement à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité ;
- Prendre en compte les attentes des parties prenantes, ainsi que l'évolution de leurs demandes relatives aux questions environnementales ;
- Contribuer au leadership d'Atos dans le secteur des technologies de l'information et la reconnaissance de ses bonnes pratiques environnementales par les principaux indices de performance climatique et les principales tierces parties internationales.

A.5.1.2 Les objectifs environnementaux de Worldline

Worldline a défini des objectifs environnementaux parfaitement alignés avec les ambitions du groupe Atos et ses principaux défis. Dans ce contexte et face à ces défis, Worldline a mobilisé toute l'attention des cadres dirigeants et a mis en place des objectifs et des plans d'action concrets, tels que :

- Améliorer l'efficacité énergétique des opérations en améliorant la Puissance d'Efficacité d'Usage de ses *data-centers*. A titre d'illustration, à la fin de 2016, le PUE moyen de Worldline pour tous ses *data-centers* s'élevait à 1,7 ;
- Soutenir la transition énergétique en faisant le choix de privilégier la consommation de 100% d'électricité décarbonée dans ses *data-centers* stratégiques. A la fin de l'année 2016, 10% de l'électricité consommée par les *data-centers* était fournie par des sources décarbonées (énergie nucléaire et renouvelable) ;
- Réduire les émissions de carbone au travers de la diminution de son intensité carbone (tonnes de CO_2/million d'euros de chiffre d'affaires) en ligne avec l'effort mondial de limitation du changement climatique et la hausse de température inférieure à 2° en 2050 Pour cela, Worldline s'est engagé à réduire de 5% à 10% ses émissions de carbone d'ici 2020, objectif défini au sein du groupe Atos. Cela équivaut à réduire de 1,68% de ses émissions CO_2 chaque année ;
- Compenser à hauteur de 100% toutes les émissions de CO_2 de ses *data-centers*. Depuis 2015, Worldline a compensé 100% des émissions de ses *data-centers* ;
- Déployer la certification ISO 14001 avec pour objectif de certifier l'ensemble de ses *data-centers* stratégiques et bureaux de plus de 500 collaborateurs. Ainsi en 2016, 100% des *data-centers* et bureaux avec plus de 500 collaborateurs ont été certifiés ISO 14001.

Le programme TRUST 2020 : un renforcement de l'engagement environnemental de Worldline

En plus de ces objectifs, Worldline a défini des objectifs spécifiques communiqués au sein de son programme RSE TRUST 2020 dont l'axe environnement fait partie intégrante à travers deux engagements visant à réduire l'impact environnemental de Worldline :

- Efficacité environnementale et impact carbone – Objectif 2020 : être neutre en carbone dans la production des services et des solutions fournis par Worldline ;
- Terminaux écologiques : être neutre en carbone sur tout le cycle de vie des terminaux produits par Worldline.

A.5.1.3 Principales réalisations et récompenses

Depuis 2008, les engagements et les objectifs environnementaux internationaux ont été communiqués par le groupe Atos pour être déployés au niveau de toutes les Lignes de Service et des zones géographiques où Worldline est implanté. Les performances en matière de RSE, incluant ces engagements et objectifs sont par conséquent intégrées au modèle de rémunération de la Direction.

Toutes les réalisations RSE sont mesurées par l'intermédiaire d'indicateurs clés de performance faisant eux-mêmes l'objet de contrôles indépendants. Tous les résultats sont rassemblés et communiqués à travers des rapports RSE et du « Carbon Disclosure Project » (CDP). Le CDP fournit un outil d'évaluation des risques liés au changement climatique à destination des investisseurs institutionnels et des autres parties prenantes intéressées.

En 2016, le groupe Atos, dont Worldline fait partie, continue à améliorer sa performance en figurant de nouveau dans la liste A du CDP, grâce à son programme ambitieux de réduction des émissions de carbone et la bonne gestion des risques climatiques. Dans les évaluations faites par le CDP au niveau du groupe Atos, Worldline participe et fournit des informations pour l'intégralité de son périmètre. En 2015, Atos avait déjà été récompensé pour sa performance en matière d'atténuation du changement climatique. L'entreprise avait été reconnue comme le numéro un mondial dans le secteur des technologies de l'information *via* l'indice « Climate Performance Leadership » (CPLI).

A.5.2 Moyens mis en œuvre pour être une entreprise éco-responsable

A.5.2.1 Gouvernance

En vue d'un suivi efficace des activités liées à l'environnement, une gouvernance spécifique a été mise en place pour établir les priorités et le plan d'action en adéquation avec les politiques environnementales. Ainsi, Worldline a formé une équipe spécialisée qui est en mesure de gérer des processus et des évaluations externes régulières.

Le Directeur RSE de Worldline, en adéquation avec le Directeur RSE du groupe Atos, est également le responsable environnemental. Ainsi, il prend en charge toutes les questions dans ce domaine avec le support de l'équipe environnementale qui assure le suivi sur chaque site local.

Le responsable environnemental est chargé de la mise en place de la politique environnementale au niveau local, de la conduite des performances environnementales de Worldline, de l'application des plans d'action environnementaux locaux en adéquation avec la stratégie et le suivi des audits et des certifications locales sur l'environnement. La collecte des données qui servent à établir les indicateurs clés de performance environnementale, notamment la collecte des documents de preuve associés, est centralisée par l'équipe de *reporting* RSE.

Pour compléter la gouvernance en place et le *reporting*, Worldline a instauré une réunion trimestrielle appelée « Commission sur l'environnement ». Cette Commission sur l'environnement est composée des Directeurs Environnement de Worldline et du groupe Atos, de la Directrice de la certification ISO 14001 multi sites, du Directeur de l'Immobilier et des contacts des principaux sites. Il est présidé par le Directeur RSE de Worldline qui anime les débats et organise les travaux pour les mois à venir.

Au cours des réunions de la Commission sur l'environnement, les sujets suivants sont abordés :

- Assurer le suivi des actions liées à l'environnement, notamment la définition des objectifs et la feuille de route ;
- Faire le point sur la certification ISO 14001 et son plan d'amélioration ;
- Assurer un alignement total avec la stratégie environnementale d'Atos ;
- Partager la stratégie environnementale et les projets communs avec le Groupe.

A.5.2.2 Politique et processus environnementaux [GRI 103-2 Energie]

En 2016, Atos et Worldline ont lancé une nouvelle politique environnementale à l'échelle mondiale. Cette politique est alignée avec les ambitions stratégiques du groupe Atos et avec son programme RSE. Le but de cette politique est de fournir des principes généraux à court et à long terme en ce qui concerne les principaux défis environnementaux et d'être un Document de Référence pour les parties prenantes afin de mieux comprendre l'engagement de Worldline pour l'environnement.

La politique environnementale inclut les aspects IT *via* la politique d'achat, de recyclage, d'optimisation de l'énergie dans des *data-centers*. Elle établit également des objectifs en matière d'émissions de carbone, de consommation d'énergie, de gestion des déchets électroniques, de protection des ressources naturelles et de réduction de la dépendance vis-à-vis des ressources non renouvelables.

A la lumière de cette politique, Worldline a conçu un plan d'action spécifique contenant des mesures concrètes pour chaque département concerné afin d'atteindre les objectifs sur la protection de l'environnement qu'elle s'est fixés à l'échelle mondiale.

A.5.2.3 Système de gestion environnementale et audit énergétique [AO14] [GRI 103-3 Energie] [GRI 103-3 Emissions] et [GRI 419-1]

Fort de son histoire et de ses connaissances, Worldline a par ailleurs défini son propre système de gestion environnementale conforme à la politique environnementale du groupe Atos. Ce système vise à traiter les questions d'ordre environnemental spécifiques aux sites de Worldline et à mettre régulièrement en place des actions supplémentaires pour réduire l'empreinte environnementale de Worldline.

Cette approche a déjà prouvé son efficacité sur le plan environnemental au cours des dernières années en respectant les réglementations environnementales en vigueur aux niveaux local et mondial. La feuille de route de Worldline en matière de protection de l'environnement incite ses fournisseurs à se conformer aux normes environnementales et invite tous les collaborateurs à appliquer la politique adoptée dans ce domaine.

En 2012, Worldline a décidé de se lancer dans la certification ISO 14001 de ses principaux sites de plus de 500 collaborateurs et ses *data-centers*. En 2016, le *data-center* et le bureau de Worldline de Worldline en Belgique, les sites d'Albazans et Diagonal de Worldline en Espagne, le site de Francfort de Worldline en Allemagne et le data-center de Vendôme en France, ont été certifiés ISO 14001:2004. De plus, les sites de Blois, Seclin Dassault et Seclin la Pointe en Worldline France sont certifiés ISO 14001:2016. Au total, 9 sites de Worldline sont certifiées [AO14], ce qui représente 68% de l'effectif total.

Au cours de l'exercice financier 2016, Worldline n'a enregistré aucune amende ni procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris les procédures dont Worldline a connaissance et qui pourraient menacer l'entreprise) ayant eu ou pouvant avoir eu un impact significatif sur la position financière ou la rentabilité de Worldline en confirmant son alignement complet sur la réglementation environnementale locale [GRI 419-1].

La mise en place du système de gestion environnementale dans les principaux sites de Worldline est une composante essentielle de son programme RSE. L'ambition environnementale de Worldline vise à profiter à ses clients, ses collaborateurs et à l'organisation interne. Le plan d'action environnemental contribue à améliorer la compétitivité de l'entreprise, à garantir le respect des réglementations environnementales en vigueur, à réduire les risques et les coûts engendrés, à encourager l'engagement citoyen, et donc à accroître les performances de la Société.

La directive sur l'efficacité énergétique de l'Union européenne (EED – 2012/27/EU) qui est entrée en vigueur le 14 novembre 2012, est progressivement mise en application dans les Etats membres de l'Union européenne. La directive fait partie d'un certain nombre de mesures conçues pour accroître l'efficacité énergétique en Europe. Dans les pays où la directive a été transposée, les premiers audits énergétiques devaient avoir lieu avant fin 2015.

Pour se conformer à cette directive, Worldline a lancé en 2015 un programme d'audits énergétiques réalisés tous les quatre ans sur ses principaux sites européens et sur les déplacements professionnels conformément aux enregistrements nationaux. Worldline France a déjà effectué l'audit énergétique en 2015 et Worldline Belgique et Worldline Allemagne l'ont réalisée en 2016.

A.5.2.4 Processus de gestion des risques et opportunités [GRI 201-2]

Améliorer la performance de Worldline en matière environnementale génère de nombreux avantages. En particulier, les défis liés à l'efficacité énergétique et à la réduction des émissions de carbone sont perçus comme des opportunités permettant de mettre en place des modes de travail différents, une amélioration des processus internes et de l'efficacité opérationnelle ainsi que des économies potentielles.

Worldline est également conscient des opportunités commerciales et environnementales qui viennent des défis environnementaux auxquels ses clients sont confrontés en consommant de l'énergie et en émettant des gaz à effet de serre. C'est pour cela que Worldline cherche à innover constamment et à fournir des solutions numériques (solutions intelligentes, *data-centers* verts et hébergement de données neutre en carbone) qui aident ses clients à faire face à leurs défis environnementaux et commerciaux. Les services neutres en carbone de Worldline permettent aux clients comme les banques de réduire drastiquement leurs émissions de périmètre 3 pour les solutions informatiques qui sont sous-traitées par Worldline.

Concernant les risques spécifiques et les principaux défis environnementaux, Worldline les suit au travers de ses outils et processus complémentaires appelés : Processus de Gestion des Risques d'Entreprise (suivi des principaux risques qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs de l'entreprise), le livre de contrôle interne (BIC – « Book of Internal Control ») et la cartographie des risques juridiques.

Certains des principaux risques et la manière dont Worldline les gère peuvent être décrits ainsi :

- Risque relatif à la gestion des *data-centers* ou à la perturbation de l'approvisionnement d'énergie à cause des phénomènes météorologiques extrêmes. Pour gérer cette situation, l'emplacement des *data-centers* a été choisi sur des sites où il n'y a pas de risque majeur de phénomènes météorologiques extrêmes. Par ailleurs, les *data-centers* disposent de groupes électrogènes diesel en cas d'urgence qui sont testés chaque mois. Ils disposent d'une autonomie en gasoil de plusieurs jours et un contrôle quotidien des systèmes est effectué par des gardes de sécurité ;
- Renforcement des exigences réglementaires concernant l'efficacité énergétique des *data-centers* : La conformité des questions environnementales est essentielle ainsi que l'impact éventuel des nouvelles réglementations. C'est pour cela que la conformité par rapport aux exigences réglementaires aux niveaux national et local est contrôlée par une société externe et constitue un point critique pour être certifié ISO 14001 ;
- La hausse des prix de l'énergie : des contrats à long terme en matière d'approvisionnement énergétique ont été signés *via* le groupe Atos et sont contrôlés par la Direction Générale et le service des achats ;
- Dommages en termes de réputation et échec dans la course technologique des applications ICT qui réduisent la consommation d'énergie des clients et du public. Des optimisations ont été faites dans les *data-centers* comme le remplacement de composants insuffisamment efficaces, l'utilisation du refroidissement adiabatique et de ventilateurs réglementés pour régler la puissance en fonction des besoins de refroidissement entre autres.

A.5.3 Aperçu des principales actions menées

A.5.3.1 Evaluation de notre empreinte carbone et des actions mises en place pour une stratégie qui vise à réduire les émissions de carbone [GRI 305-4]

La réduction des émissions de carbone est essentielle pour limiter les impacts des activités de l'entreprise, mais aussi pour améliorer son efficacité et développer la confiance de ses clients, ses investisseurs et ses parties prenantes en général.

Depuis 2014, Worldline surveille de près ses propres émissions et contribue à la stratégie du groupe Atos qui visait à réduire en 50% son intensité carbone en tonnes de CO_2/million d'euros de chiffres d'affaires entre 2012 et 2015.

Calcul des émissions du périmètre 3

Worldline calcule son empreinte carbone en utilisant la norme la plus répandue : le protocole des émissions de gaz à effet de serre. Comme ce protocole le définit, les émissions sont classées entre les périmètres 1, 2 et 3 et le périmètre 3 se divise en quinze catégories différentes. Pour des raisons opérationnelles, le périmètre 3 a été regroupé en 2 parties :

a) Partie A « Le périmètre opérationnel » : elle regroupe les catégories couvrant les principaux défis et activités de Worldline sous son contrôle opérationnel ou son influence directe. Cela inclut les émissions d'énergie pour les bureaux, les *data-centers* et les déplacements professionnels (avion, voiture, train et taxi). Pour ces émissions, un processus de *reporting* consistant et vérifié en externe est en place depuis 2008 ;

b) Partie B « autres émissions du périmètre 3 » : elle regroupe les autres catégories non soumises au contrôle ou à l'influence directs de Worldline. Les émissions les plus importantes proviennent des catégories 1 et 2. Pour ces émissions, des estimations ont été faites avec l'aide du dispositif d'évaluation du périmètre 3 du protocole GHG.

La démarche du bilan carbone de Worldline est en adéquation avec le contexte réglementaire. En effet, l'entreprise veille à respecter les nouvelles obligations liées à l'article 173 de la loi de la transition énergétique qui implique pour les entreprises de reporter les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de leur chaîne de valeur ainsi que les mesures liées à leur stratégie bas-carbone.

Concernant les postes d'émissions du scope 3, Worldline a émis 340 954 tonnes équivalent CO_2 sur l'année 2016. Les émissions de la catégorie scope 3 A décrite ci-dessus représentent 2 614 tonnes eq CO_2 et celles de la catégorie scope 3 B représentent 338 340 tonnes eq CO_2.

Les postes les plus significatifs pour Worldline sont l'achat de biens et services et le déplacement des collaborateurs ou les déplacements professionnels et énergie (scope 3A).

Les émissions de la catégorie achats et de la catégorie Energie/déplacements professionnels représentent plus de 2/3 de la totalité du périmètre et ont été estimées à 435 607 tonnes eq CO_2 pour toutes les activités de Worldline au niveau global.

Pour réduire ses émissions du scope 3, Worldline mène des actions en faveur de la mobilité durable, de l'éco-conception et de l'éco-utilisation de ses terminaux de paiement. Des leviers d'action sont aussi mis en place dans les bureaux et les *data-centers* ou encore au niveau de la politique d'achats responsables.

Afin de réduire l'impact de ses émissions de carbone, Worldline compte avec un programme de compensation en carbone. Depuis 2010, Worldline compense 100% des émissions provenant de ses *data-centers*. Cette initiative, qui fournit un hébergement à empreinte carbone neutre, permet aux clients de déclarer « zéro » dans leur rapport public d'émissions de carbone (périmètre 3, services externalisés) pour les services hébergés par Atos et Worldline.

En termes de compensation des émissions, le groupe Atos et Worldline ont choisi de financer des projets de parc éolien permettant le développement d'électricité renouvelable. Ce projet est certifié par les normes internationales les plus reconnues telles que le « Verified Carbon Standard » et le « Gold Standard » en partenariat avec EcoAct, une société spécialisée dans la stratégie carbone. Le groupe Atos et Worldline ont choisi de financer un parc éolien situé en Inde où Worldline compte 6% de son effectif et où les énergies renouvelables doivent être développées.

Worldline a également décidé d'aller plus loin dans son ambition de fournir des services neutres en carbone et de compenser d'ici 2020 ses émissions de CO_2 provenant de ses bâtiments, des déplacements professionnels de ses collaborateurs et du cycle de vie de ses terminaux.

En 2016, Worldline a produit 11 842 tonnes de CO_2 pour toutes ses activités dans le monde entier [GRI 305-4].

Intensité carbone

Les chiffres relatifs à l'intensité carbone sont les plus significatifs (émissions par chiffres d'affaires ou collaborateurs) et témoignent de réels progrès réalisés en termes d'efficacité énergétique depuis 2008.

En 2016, les chiffres relatifs à l'intensité carbone de Worldline étaient de 11,05 tonnes de CO_2 par million d'euros et de 1,96 tonnes de CO_2 par collaborateur [GRI 305-4].

Worldline a réussi à réduire de moitié ses émissions totales de CO_2 entre 2008 et 2012 ainsi que son intensité carbone conformément à l'objectif qu'elle s'était fixée (tonnes de CO_2/million d'euros du chiffre d'affaires) entre 2012 et 2015.

A.5.3.2 Consommation d'énergie

Toujours recourir à l'alimentation électrique renouvelable [GRI 302-1] [GRI 302-3] [GRI 305-4] et [GRI 305-5]

Worldline mène tous les ans une revue sur les contrats d'approvisionnement qui permet d'identifier les sites et les pays susceptibles de basculer vers une énergie décarbonée. Plusieurs pays sont désormais partiellement approvisionnés en énergie sans carbone, suite au programme du groupe Atos visant à migrer progressivement et quand cela est possible de l'électricité à base de carbone vers de l'électricité à faible émission de carbone. Ces mesures prises par les équipes des achats en coordination avec les équipes centrales témoignent de l'engagement et des efforts quotidiens des collaborateurs pour réduire l'empreinte carbone de Worldline.

Chez Worldline Belgique, la Direction des Achats a renouvelé pour 2015 et 2016 le contrat d'électricité verte (contrat en vigueur depuis 2009), qui couvre 100% des besoins en énergie de Worldline Belgique (bâtiments et *data-centers*, consommation annuelle de près de 7,3 MWh). Le contrat avec Electrabel/GDF est basé sur l'hydroélectricité produite par GDF en France (AlpEnergy).

Mi-2015, Worldline Belgique a commandé une nouvelle installation de panneaux solaires situés en partie sur le toit du *data-center* et en partie sur le parking. L'électricité photovoltaïque produite est entièrement consommée sur place et correspond à la moitié de la consommation de l'un des bâtiments de notre campus. Grâce cet investissement (500 panneaux solaires), les engagements de Worldline en faveur de l'environnement sont visibles et concrets, non seulement pour les collaborateurs du site mais également pour toutes les parties prenantes locales, y compris pour les visiteurs comme les fournisseurs ou les clients.

En 2016, la consommation d'énergie s'élevait à 265 636 Gj [GRI 302-1] avec une intensité par revenu de 240 Gj/million euros et par employé de 42,18 Gj/employé [GRI 302-3].

A.5.3.3 Principales actions mises en œuvre pour augmenter l'efficacité énergétique et réduire les émissions de carbone ainsi que les déchets électroniques.

Comme évoqué précédemment, l'énergie, le carbone et les déchets électroniques sont les principaux enjeux environnementaux pour Worldline. Dans ces domaines, Worldline met en place des actions spécifiques pour réduire son empreinte environnementale pour chaque enjeu spécifique de sa stratégie :

A.5.3.3.1 Initiatives en matière d'efficacité énergétique dans des bureaux

La politique immobilière et logistique de Worldline favorise les critères d'efficacité énergétique tels que la conception intelligente, les techniques de construction à faible consommation d'énergie, les appareils à haut rendement énergétique et la présence de transports publics pour la sélection de nouveaux sites et les projets d'extension et de rationalisation. En outre, le concept Smart Campus comprend des modes de travail novateurs tels que les espaces ouverts, le partage de bureaux et les outils numériques qui contribuent positivement à l'empreinte environnementale des bureaux.

Dans le cadre de la norme ISO 14001, Worldline a mis en œuvre une série de mesures visant à réduire l'empreinte environnementale de ses bâtiments. Afin de réduire la consommation d'énergie, tous les appareils de bureau (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses et écrans) ont été réglés avec des paramètres de mise en veille, et des instructions claires ont été communiquées aux collaborateurs concernant l'extinction des appareils personnels à la fin de la journée.

En ce qui concerne les imprimantes, le déploiement d'imprimantes collectives au détriment de périphériques individuels et plus économes en énergie couplé à la mise en place de nouvelles procédures ont permis de réduire l'impact énergétique des bureaux. Les paramètres d'impression par défaut ont également été modifiés – impression recto verso, noir et blanc et suspension d'impression – qui, combinées à des feuilles de papier à faible grammage (70 g), contribuent à la réduction des déchets et de la consommation énergétique.

La politique de gestion des déchets au niveau des bâtiments permet à Worldline de recycler la plupart des éléments (voir la section concernant la gestion des déchets). Chez Worldline Belgique, le projet Dynamo lancé en 2013 pour réduire l'impact carbone des bureaux a permis une réduction substantielle des mètres carrés de bureaux et le développement du télétravail en 2016. Les nouvelles surfaces louées ont été choisies parmi d'autres pour leur performance énergétique. De plus, l'activité des centres d'appels (24 h/24 et 7 j/7) est à présent située dans le bâtiment le plus économe en énergie, ce qui permet l'arrêt de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) en dehors des heures de travail dans d'autres parties des bureaux.

Worldline Belgique est également en train de rénover une partie de son ancien bâtiment et remplace certains des anciens équipements électriques par des LED. En parallèle, certains interrupteurs électriques dans les cuisines et autres zones moins utilisées ont été remplacés par des capteurs de mouvement et certains tests sur des processus écologiques/non chimiques sont mis en œuvre dans un souci de minimiser au mieux les consommations électriques en supprimant les éclairages non strictement indispensables.

Worldline France a déployé de nombreuses mesures environnementales, telles que la mise en place des minuteurs sur les radiateurs (qui s'arrêtent pendant cinq minutes toutes les demi-heures), les minuteurs d'éclairage dans les espaces communs, la gestion des systèmes de ventilation (qui fonctionnent uniquement pendant les heures de bureau). Sur le site de Blois en particulier, la Société a amélioré le processus de collecte des déchets de bureaux et a mis dans tous les étages des poubelles doubles pour recycler le papier et les autres déchets. Un système de recyclage a été mis en place à Seclin et à Blois et la Société a développé un partenariat avec une société spécialisée dans l'emploi de personnes handicapées pour assurer différentes activités dont le remplacement récent de l'équipement d'éclairage par des LED.

Worldline Germany a de son côté mis en place plusieurs actions visant à améliorer l'empreinte écologique des bureaux comme le remplacement de l'éclairage standard par des LED dans les zones utilisées 24 h/24 et 7 j/7, la mise en place de chaudières plus efficaces dans toutes les kitchenettes et de capteurs de mouvement dans les toilettes et les salles d'impression, ainsi que la modernisation du système de ventilation avec des pompes à haut rendement pour la distribution thermique. Enfin, le tri sélectif a été mis en place dans les salles communes et la Société a réduit le stockage des matières dangereuses à moins de 5 kg.

D'autres actions ont été mises en œuvre dans d'autres sites comme par exemple chez Worldline India qui dispose à présent de sèche-mains automatiques avec filtre HEPA afin de supprimer les essuie-mains en papier. Chez Worldline Argentine, des tubes fluorescents ont été remplacés par des LED et la Société a engagé un fournisseur pour le recyclage de documents et qui émet un certificat sur le nombre d'arbres sauvés.

A.5.3.3.2 Initiatives en matière d'efficacité énergétique des *data-centers* [GRI 302-5]

Au cours des dernières années, de nombreuses actions ont été mises en œuvre dans les *data-centers* de Worldline en termes d'optimisation énergétique. Les meilleures pratiques comprennent par exemple des systèmes de refroidissement basés sur des circuits d'eau et la mise en œuvre du refroidissement adiabatique qui évite le surdimensionnement de l'infrastructure pour les journées les plus chaudes permettant de réaliser ainsi des gains substantiels d'énergie.

Worldline gère depuis 2013 5 *data-centers* dans 3 pays différents et mène un programme d'optimisation dédié à l'efficacité énergétique. La moyenne de cet indicateur d'efficacité en 2016 pour les *data-centers* de Worldline (PUE), a déjà atteint 1,70 comme annoncé l'année précédente [GRI 302-5]. De plus amples investigations sont toujours en cours pour améliorer encore cette moyenne et la faire descendre à 1,65 dans les trois prochaines années à venir.

Le dernier *data-center* construit par Worldline en 2009 visait un indicateur d'efficience énergétique de 1,6. Les mesures prises pour réduire le niveau de cet indicateur sont les suivantes :

- Augmentation de la température dans les salles de données et techniques ;
- Installation d'un conduit de ventilation au-dessus des refroidisseurs afin d'éviter toute interaction entre eux ;
- Modification du mode de fonctionnement des climatiseurs des salles de machines de « fixe » à « ajustement automatique » ;
- Hausse des températures du réseau d'eau de refroidissement et installation d'une roue de Kyoto dans la centrale de traitement d'air ;
- Forcer l'air à refroidir uniquement les ordinateurs grâce à un conduit spécifique.

L'installation d'un système adiabatique dans le *data-center* de Vendôme permet à Worldline de réduire sa consommation d'énergie pendant les journées chaudes en été. En outre, Worldline profite de la configuration du bâtiment existant pour ajouter un système de refroidissement par l'air extérieur à ce *data-center*.

Une baisse supplémentaire de l'indicateur d'efficacité énergétique de 10% a également été réalisée en 2015. La consolidation a eu des effets secondaires importants sur l'économie d'énergie. Les migrations offrent en effet une excellente occasion de renouveler les infrastructures informatiques des clients. Ils se tournent alors vers des solutions de Cloud et de virtualisation et utilisent des matériels informatiques plus éco-efficaces ainsi que d'autres leviers d'optimisation.

Par ailleurs, les principaux *data-centers* de Worldline utilisent une solution de gestion d'infrastructure de *data-center* (DCIM) qui permet de surveiller en temps réel la consommation d'énergie de façon très précise. Cette solution dotée de puissantes fonctionnalités permet d'optimiser et de réduire la consommation d'énergie.

Le dernier rapport interne sur la consommation électrique dans les *data-centers* a montré que toutes les mesures prises (migrations, adoption de solutions de Cloud, de virtualisation, utilisation accrue de matériel informatique à faible consommation d'énergie et autres optimisations) ont globalement permis des économies d'énergie.

Dans le *data-center* de Worldline Belgique, l'indicateur d'efficacité d'utilisation d'énergie a été amélioré de 11% en 2015 en sélectionnant des UPS et refroidisseurs plus efficaces. t chez Worldline Allemagne, la température ambiante des *data-centers* a augmenté d'1 °C et la vitesse de rotation des ventilateurs d'air conditionné a été réduite de 15%. Par ailleurs, la chaleur des machines est déjà récupérée pour le chauffage des bâtiments.

Virtualisation des serveurs

Depuis 2009, Worldline a décidé de développer la virtualisation des serveurs dans tous ses *data-centers*. C'est l'une des initiatives qui contribuent le plus à la réduction énergétique et aux performances économiques de l'entreprise. L'implication du service achat dans le remplacement des serveurs lors de leur renouvellement, le choix de machines de dernière génération dont l'avantage environnemental est une moindre consommation énergétique ainsi qu'une diminution des émissions constitue un puissant facteur de réduction de consommation électrique. Par ailleurs, l'approche volontariste d'appliquer la virtualisation des serveurs lorsque cela est faisable et accepté par les clients permet de diminuer le nombre de nouveaux serveurs physiques et donc réduire à terme les déchets.

En effet, selon des critères environnementaux et techniques, la virtualisation permet de réaliser des économies en limitant le nombre de serveurs des *data-centers*, et par voie de conséquence :

- En réduisant le transport des matériaux ;
- En réduisant l'espace au sol utilisé pour les services fournis, ainsi que la nécessité d'agrandir ou de construire de nouveaux *data-centers* ;
- En réduisant les déplacements, les manipulations, les câblages pour la mise en service en réduisant les déchets issus du déballage des équipements (emballages, palettes, films plastiques, câbles) ;
- En réduisant le traitement de ces déchets (stockage, revalorisation des déchets, élimination…).

A.5.3.3.3 Terminaux de paiement « green terminals »

Les terminaux de paiement constituent le principal produit de Worldline. Ils sont produits par Worldline en Belgique et sont installés dans le monde entier.

En 2016, l'entreprise a réalisé une évaluation environnementale de ses terminaux de paiement. Le standard retenu est l'ECMA 370 (European Computer Manufacturers Association), très répandu dans le monde et réputé dans l'industrie électronique. Cette certification ECMA 370 a permis d'évaluer et de mettre en avant le haut niveau de conformité et l'excellente performance environnementale des terminaux de paiement de Worldline et ceci tout au long de leur cycle de vie.

Pendant toutes les étapes de développement et de fabrication des terminaux, une attention particulière est accordée à plusieurs domaines en relation avec l'environnement : la maîtrise de la consommation d'électricité, l'utilisation de matériaux recyclables, l'emballage écologique sont parmi les paramètres que les ingénieurs intègrent. Le respect des réglementations environnementales en vigueur est également être pris en compte. Les sites de production sont situés dans quatre lieux différents : Singapour et l'Indonésie produisent les « High Runners » et les autres terminaux sont produits en République Tchèque et en Hongrie.

Pour ce qui est de la fabrication, Worldline ne travaille qu'avec des entreprises qui ont obtenu la certification ISO 14001 et qui ont signé notre charte de développement durable. En la signant, elles se sont engagées à respecter une série de bonnes pratiques en matière de développement durable. Ces fournisseurs ont également obtenu une certification de la part d'Ecovadis, qui réalise tous les ans une enquête indépendante sur différents paramètres liés aux pratiques de Développement Durable.

A la fin de leur cycle de vie, les terminaux sont collectés, démontés et recyclés dans le respect des bonnes pratiques par des entreprises homologuées garantissant les solutions les plus écologiques pour chacun des composants. La collecte et la préparation en vue du recyclage des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) bénéficient d'une autorisation officielle depuis 2015.

Cette année, Worldline a également lancé une enquête d'envergure auprès de fournisseurs en vue d'étudier leur comportement face aux « minéraux à l'origine des conflits ». De plus, le recyclage d'un maximum de pièces réutilisables, destinées au marché de l'occasion, fait partie du processus de réparation.

A.5.3.3.4 Encourager la mobilité durable et des modes de travail novateurs
[GRI 103-2 Emissions]

Les déplacements professionnels des employés de Worldline représentent une part importante de l'empreinte carbone de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle limiter les déplacements et développer des transports plus écologiques contribuent à réduire l'empreinte environnementale.

Afin de développer l'usage de moyens de transport intelligents et écoresponsables, Worldline finance dans certains pays les abonnements des collaborateurs qui utilisent des moyens de transport publics. L'entreprise a également une politique de location de voiture où il est stipulé que les voitures de société doivent respecter un niveau d'émission de CO_2 inférieur à 120 grammes de CO_2/km. En 2016, la flotte de véhicules de Worldline était estimée à 113 CO_2/km. Par exemple, 96% des véhicules loués en Belgique et 100% en Allemagne produisent moins de 120 g de CO_2.

Worldline a également mis en place des initiatives écologiques comme par exemple une journée de la mobilité qui permet de sensibiliser le personnel aux modes de transport les plus respectueux de l'environnement tels que le bus, le train, le vélo et le co-voiturage. En 2016, plus de 541 employés en Belgique (représentant plus de la moitié de l'ensemble des salariés) ont participé à cette initiative. Outre le petit déjeuner gratuit pour les cyclistes et les utilisateurs du co-voiturage et les diverses animations autour du vélo, un concours a été organisé et un vélo électrique a été offert à un collaborateur.

En outre en 2016, Worldline en Belgique a augmenté la surface de stationnement souterrain pour les bicyclettes. L'entreprise a aussi acquis et installé une station de chargement qui permet de charger simultanément six vélos électriques. Par ailleurs, Worldline a augmenté le nombre de vestiaires et les places de parking pour les cyclistes ce qui est en adéquation avec sa participation au programme belge « Bike to work » (« aller au travail à vélo ») visant à promouvoir le déplacement au travail sans émission de carbone.

Chez Worldline France, un projet de covoiturage vient d'être lancé par Atos et est déjà opérationnel sur le site de Rennes. L'entreprise propose également une subvention « use your bike » pour les personnes utilisant leur propre vélo pour venir travailler. Ces projets visent à fournir un mode de transport alternatif pour les employés.

Dans certains pays comme l'Allemagne ou sur le site de Bezons en France, des voitures électriques sont disponibles pour les employés. D'autre part, les environnements collaboratifs et le télétravail sont fortement encouragés comme un levier de réduction de l'empreinte environnementale et des coûts opérationnels, tout en générant des avantages pour l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

A.5.3.3.5 Développer l'économie circulaire et la gestion durable de nos déchets [AO19]

Worldline accorde une attention particulière à la collecte, à la gestion et au recyclage de ses déchets. Cette démarche s'articule de la manière suivante :

- **Une gestion des déchets en interne assurée par un tri sélectif des déchets de bureaux (cartons, papiers, cartouches, toners, piles, *etc.*) mais aussi des équipements électroniques et électriques :**

  A travers sa politique immobilière, Worldline encourage la location d'espaces de bureau qui sont fréquemment partagés par plusieurs entreprises locataires. Les déchets de bureau sont gérés par le bailleur conformément aux obligations légales ou sinon Worldline gère elle-même les sous-traitants.

  Grâce à son programme d'optimisation, Worldline encourage également l'installation de ses collaborateurs et activités sur des sites importants (plus de 500 employés). Ces sites sont éligibles au programme de certification ISO 14001 et le volume des déchets de bureau fait l'objet d'un suivi comme les autres indicateurs environnementaux. Cela permet de mettre en place des actions correctrices qui permettent, soit de baisser le volume de déchets, soit d'optimiser le tri sélectif.

  Concernant le recyclage, des poubelles sont placées dans les bureaux pour favoriser le tri de papiers, documents confidentiels, canettes, plastique, cartouches et autres. Tous ces déchets sont ensuite expédiés à des sociétés certifiées pour être traités. Par exemple, dans le cas particulier des gobelets en plastique utilisés en Belgique, le recyclage se fait *via* la société EKOL qui les utilise pour fabriquer des objets utilitaires tels que du mobilier de jardin ;

- **Une collecte et un traitement en externe des déchets liés aux équipements électriques et électroniques des clients qui sont usagés ou en fin de vie (notamment les terminaux de paiement). Un autre objectif est aussi de donner une seconde vie à ces équipements :**

  Worldline est pleinement engagé dans une démarche d'économie circulaire et considère la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) comme un axe prioritaire afin de mieux prendre en compte les impacts induits par ses activités et solutions de paiement. Cette démarche permet in fine de réduire les émissions de CO_2 et entre en parfaite adéquation avec sa stratégie RSE.

Les activités de Worldline pouvant impacter les matières premières et les ressources, Worldline a décidé de se focaliser sur le réemploi des matières premières lors du traitement des déchets afin de les préserver et d'optimiser les produits concernés. En effet, plusieurs matériaux entrant dans la fabrication des produits de Worldline sont en voie de raréfaction et nécessitent une attention particulière.

Les DEEE présents chez Worldline englobent les ordinateurs (portables et de bureau), les écrans, les imprimantes, les vidéoprojecteurs, les téléphones (fixes et portables), les souris, cartouches d'encre, serveurs informatiques, les dispositifs de stockage électroniques, les réseaux, le câblage, les chargeurs de batterie, les adaptateurs ou encore les appareils électriques.

De surcroît, la gestion et le recyclage des DEEE sont une volonté de l'entreprise mais représentent aussi une obligation réglementaire qui a toujours été respectée. Worldline s'est toujours engagé auprès de ses parties prenantes à accorder une attention particulière à la fin de vie de ses équipements et de ses solutions et s'est toujours conformé à la directive européenne sur le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques (directive DEEE 2012/19/UE). Aussi, selon cette directive, les sous-traitants spécialisés, les systèmes collectifs ou les organismes de défense de l'environnement sont sollicités pour collecter, récupérer, recycler ou réutiliser les e-déchets que les clients ont rapportés.

La priorité est donc de déployer l'économie circulaire afin d'empêcher ou du moins réduire la production et la nocivité de ces DEEE. Pour cela, Worldline agit en amont sur le choix des fournisseurs de serveurs et de PC (politique d'achats responsables) et en adoptant une démarche d'éco-conception (réduction des impacts à la source), et en aval pour favoriser la réutilisation du matériel, organiser le transport des déchets et limiter la distance à parcourir ainsi que leur volume. Cela passe par le choix de fournisseurs proches des sites concernés et l'adoption d'une politique environnementale en faveur du recyclage et de la valorisation plutôt que de l'élimination.

Concernant ses fournisseurs, au regard des pratiques mises en place à l'échelle internationale, les fournisseurs sont responsables du matériel informatique en fin de cycle. De plus, la signature de la Charte des fournisseurs sur le développement durable jointe au contrat lie les fournisseurs qui doivent s'engager à mettre en place des traitements spécialisés pour leurs produits. En effet, les fournisseurs évalués par Ecovadis doivent remplir plusieurs critères qui respectent la politique d'achat durable de Worldline et ces critères concernent la gestion et le recyclage de leurs déchets. Grâce à cela, Worldline incite ses fournisseurs à réduire leur impact.

Concernant ses clients, Worldline offre des prestations de service efficaces en matière de gestion des déchets. L'entreprise peut collecter les équipements électroniques de ses clients et assure un service de réparation à travers le monde ainsi qu'un service après-vente efficace.

En 2016, Worldline a produit 63 821 kg de déchets électroniques et en a recyclé 100% [AO19]. Le reste des déchets représente 657 947 kg et 94% d'entre eux ont été recyclés.

Focus sur le traitement des terminaux de paiement lors de la phase d'utilisation et en fin de vie

En Belgique, Worldline déploie une démarche d'économie circulaire exemplaire concernant les équipements électriques et électroniques. Worldline est notamment membre de *Recupel*, qui a pour objectif de recycler des appareils électroniques usagés et des ampoules, et de Bebat qui offre une nouvelle vie aux piles usagées en les collectant, triant et recyclant.

Concernant les terminaux de paiement, Worldline Belgique propose à ses clients des dispositifs de collecte et de recyclage de terminaux usagés ou en fin de vie. Les clients-commerçants peuvent soit utiliser des conteneurs recycleurs appropriés pour collecter les terminaux de paiement, soit les retourner directement comme la loi le prévoit.

La collecte et la préparation en vue du recyclage des DEEE bénéficient d'une autorisation officielle depuis 2015.

Les terminaux arrivent ensuite dans des entrepôts pour un stockage temporaire. Après analyse, Worldline s'efforce de donner une seconde vie à ces terminaux : ils peuvent être réutilisés une fois nettoyés et reprogrammés, ce qui permet d'inscrire Worldline dans une démarche d'économie circulaire efficace. Les autres terminaux sont démontés et les composants sont à leur tour récupérés pour servir de pièces détachées à de nouveaux terminaux, après avoir subi un contrôle qualité rigoureux.

Les composants non récupérables (câbles, batteries, circuits électroniques imprimés, parties métalliques, boîtiers) sont triés dans des conteneurs spécifiques. Par ailleurs, Worldline optimise le transport de ses déchets : elle attend de rassembler des quantités suffisamment importantes de composants, ce qui permet d'éviter des émissions inutiles. L'entreprise a recours au groupe Galloo, spécialiste européen du recyclage des métaux ferreux et non ferreux. Les circuits imprimés sont gérés et traités par Umicore, spécialisée dans la récupération des métaux précieux.

Pour être capable de mener à bien un tel procédé, Worldline a officiellement souscrit à l'agrément de « Collecteur de déchets Dangereux », accordé par l'organisme officiel de la Région Bruxelloise (IBGE-Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement) ce qui implique un respect de règles strictes sur le stockage, la sécurité et autres précautions environnementales. En moyenne, Worldline Belgique traite annuellement 50 tonnes de DEEE.

La gestion des déchets des terminaux de paiement est similaire en France. Les déchets sont traités par Lumiver optimet et avec Defabnord, et se fait en conformité avec la directive européenne sur le traitement des déchets (directive DEEE 2012/19/UE). Le recyclage sur le site de Blois se fait par l'entreprise Petit plus, dont la main d'œuvre est constituée d'environ 90% de personnes souffrant d'un handicap.

A.5.3.3.6 Les autres défis environnementaux

Consommation d'eau

Bien que l'eau soit une ressource naturelle essentielle, l'activité de Worldline n'a pas d'effet direct sur l'environnement en termes de consommation ou bien en termes d'achat d'eau sur la base des contraintes locales actuelles. La consommation d'eau n'a pas été identifiée comme prioritaire dans la matrice de matérialité de Worldline.

Pour les *data-centers*, l'eau est surtout nécessaire pour le refroidissement des serveurs. L'eau utilisée à cet effet circule dans un circuit en boucle fermée dédié et ne génère ainsi pas de consommation significative. Pendant les vagues de chaleur, l'eau peut également servir à alimenter les climatiseurs des *data-centers*. La vaporisation d'eau peut aider à réduire des pics de consommation d'électricité des climatiseurs.

Pour les autres activités, la consommation d'eau est associée au secteur tertiaire et provient essentiellement de la consommation standard dans les bureaux (collaborateurs, systèmes de refroidissement, restauration...). L'eau usée est rejetée et éliminée conformément aux réglementations en vigueur. Les estimations des volumes d'eau consommée dans le monde sont calculées à partir des chiffres dont nous disposons pour certains pays, qui sont ensuite extrapolés pour tous les collaborateurs de Worldline dans le monde.

Biodiversité

Bien que la biodiversité, la pollution de l'air et l'occupation des sols soient des enjeux essentiels en matière d'environnement, les opérations de Worldline n'ont pas d'impact direct sur ces questions si l'on se base sur les activités locales actuelles. Cette question n'a pas été identifiée comme prioritaire dans la matrice de matérialité d'Atos.

Cependant, les activités de Worldline, tout comme celles des autres sociétés, peuvent avoir des impacts indirects dans les domaines suivants, par exemple : l'occupation des sols, la consommation d'énergie, la production de GES, la génération de déchets... A cet égard, Worldline s'efforce de minimiser son impact environnemental et veille à ce que ses fournisseurs prennent les mesures appropriées pour réduire leurs impacts.

Gaspillage alimentaire

Les activités de Worldline ne génèrent pas d'impacts significatifs sur le gaspillage alimentaire.

Néanmoins, l'entreprise veille à respecter la loi relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire et notamment l'article 4 qui intègre cette notion dans la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. En effet, Worldline a conscience que le gaspillage alimentaire constitue un problème à la fois environnemental (utilisation de ressources naturelles), éthique (dévalorisation de la nourriture) et économique (dépenses liées au traitement des déchets).

Ainsi, de bonnes pratiques sont réalisées sur les lieux de restauration collective au niveau de la gestion des achats et stocks, de la conservation des aliments ou encore de l'accommodation des restes. Par exemple, pour réduire le gaspillage alimentaire dans les lieux de restauration collective, Worldline tend à promouvoir la consommation de légumes ou encore à faire payer la consommation de pain supplémentaire. Aussi, des bars à salade ont été mis en place afin d'assurer une vente au poids.

Autres émissions atmosphériques [GRI 305-6] et [GRI 305-7]

Contrairement aux émissions de CO_2 évoqués précédemment, les substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO), notamment l'oxyde de soufre (SO_x) et les oxydes d'azotes (NO_x), n'ont pas été identifiées comme prioritaires dans les activités de Worldline et dans la matrice de matérialité.

Autres types de pollution

La définition et l'analyse de la matrice de matérialité ont permis de mettre en exergue le fait que les Opérations du groupe Atos et de Worldline n'avaient pas un impact significatif ou critique sur d'autres formes de pollution, comme les nuisances sonores par exemple. En conséquence, il n'est pas nécessaire de prendre des actions ou des mesures spécifiques dans ce domaine.

A

A.5.4 Les initiatives écologiques mises en place

Considérant l'environnement comme un enjeu majeur, un ensemble d'initiatives écologiques locales et globales ont été prises en 2016 au sein de Worldline afin de renforcer la prise de conscience environnementale :

- Grâce à l'instauration d'un jour végétarien hebdomadaire, 50% des employés de Worldline en Belgique mangent végétarien le jeudi, ce qui leur offre une alternative de nourriture bonne pour la santé ;
- Afin de protéger la biodiversité, Worldline et ses collaborateurs ont mis en place en Belgique et en France un projet ambitieux de préservation sur différents sites. Depuis quelques années, un espace de jardin d'environ 1 500 m² vise à enrichir le site de Bruxelles d'espèces variées (flore et insectes) et à sensibiliser les collaborateurs à la préservation ainsi qu'à l'importance des pollinisateurs. En 2016, 4 colonies d'abeilles ont été installées dans les jardins grâce à un partenariat avec Beeodiversity. Une extension de ce jardin est prévue au printemps 2017 et verra la plantation d'un large parterre de fleurs. Une prochaine étape consistera à l'ajout d'un potager dans lequel les bénévoles pourront cultiver leurs produits bio. En France, des clubs d'apiculteurs ont été créés sur les sites de Blois et Seclin. Dans ces deux pays, l'objectif est de former les collaborateurs afin de promouvoir la biodiversité, de connaître le monde de l'apiculture, de préserver l'écosystème mais aussi de pouvoir produire du miel labellisé Worldline ;
- Worldline continue de communiquer sur les gestes eco-responsables au quotidien auprès de ses employés, afin que ceux-ci puissent réduire leur empreinte écologique et celle de l'entreprise. Des communications ont été réalisées sur la réduction des impressions papiers, sur le fait de stocker les cartes d'embarquement dans leurs smartphones pour les employés en déplacement. D'autres communications ont mis en valeur le fait de boire le café dans une tasse et non dans un gobelet jetable, d'arrêter d'imprimer les supports Powerpoint après les réunions mais plutôt de les partager de façon numérique ;
- Différentes actions ont été menées dans les immeubles pour réduire les consommations d'énergie, telles que sur les méthodes de refroidissement des salles en fonction de leur localisation, sur le renouvellement des équipements et la digitalisation ou bien encore sur les modes d'extinction automatique des ordinateurs ou sur les lampes écologiques.

A.5.5 Sensibiliser et engager nos collaborateurs

Worldline a mis en place plusieurs initiatives afin d'accroître la sensibilisation de ses salariés sur les sujets environnementaux et les encourager activement à adopter des comportements éco-responsables qui permettront à l'entreprise de réduire son impact environnemental sur tous ses sites. De plus, des communications au niveau interne ont également été réalisées afin de faire connaître la stratégie de développement durable de Worldline. Ainsi ces quelques initiatives ont été mises en place en 2016 :

L'équipe RSE a conçu différentes infographies sur les principaux défis environnementaux de l'entreprise tels que la consommation d'énergie, les émissions de CO_2, la production de déchets et la consommation d'eau. Il a été mis en évidence les différents impacts par pays et les actions que les employés peuvent effectuer pour réduire ces impacts. Les affiches sur les engagements environnementaux de Worldline ont été mises en place dans tous les sites de l'entreprise et les employés peuvent communiquer leurs propositions à l'équipe RSE. Ces affiches ont très bien été perçues par les auditeurs et une nouvelle version sera déployée en 2017.

Aussi, Worldline a mis à disposition une formation en ligne disponible en anglais, français, espagnol et allemand qui s'intitule « Sustainability improvement » (Encourager le Développement Durable). Elle est composée de quatre modules qui traitent de la question du Développement Durable :

- Qu'est-ce que le Développement Durable ?
- Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?
- Le Développement Durable dans le secteur des technologies de l'information ;
- Présentation du programme sur le Développement Durable mis en place par le groupe Atos.

A l'occasion de la semaine européenne de réduction des déchets, Worldline Belgique a organisé cette année son deuxième « Quiz sur le développement durable ». Il comporte une douzaine de questions en ligne sur les actions et les objectifs que nous mettons en place pour protéger l'environnement. Un groupe de bénévoles concernés par la question environnementale a organisé des animations dans le hall d'entrée pendant la pause déjeuner. Les participants ont répondu aux questions avec leur aide et joué au « Jeu du recyclage », en triant les déchets qu'ils devaient jeter dans la bonne poubelle. Plus de 80% des collaborateurs ont participé au Quiz.

A.5.6 Méthodologie et processus de *reporting* environnemental [103-3 Energie] et [GRI 103-3 Emissions]

Conformément à l'option « comprehensive » du GRI, Worldline assure le suivi de sa consommation d'énergie, de ses déchets, de l'eau et des émissions de CO_2 grâce à un grand nombre d'indicateurs clés de performance environnementale. Les indicateurs clés de performance environnementale sont diffusés deux fois par an sur les principaux sites de Worldline qui réalisent 91% du chiffre d'affaires de la Société en 2016. Ils font également l'objet d'un contrôle et d'une vérification par des auditeurs externes.

Concernant l'énergie [GRI 302-1] [GRI 302-2] [GRI 302-3] [GRI 302-4] [GRI 302-5] : la consommation énergétique au sein de l'organisation est contrôlée dans les *data-centers* et dans les bureaux à partir de la consommation directe (diesel, fuel et gaz) et de la consommation indirecte (électricité renouvelable, réseau d'électricité et système de chauffage urbain). L'énergie consommée en dehors de la Société lors des voyages d'affaires est évaluée à partir des kilomètres effectués et de la consommation d'essence ou diesel des taxis, des voitures de fonction ou des voitures privées, des trains et des avions.

Concernant les GES et les émissions de carbone (CO_2) [GRI 305-1] [GRI 305-2] [GRI 305-3] [GRI 305-4] et [GRI 305-5] : Worldline calcule l'impact direct et indirect des émissions de gaz à effet de serre en tenant pleinement compte du protocole GES. Le suivi de la consommation énergétique au sein de l'entreprise permet de fournir des données sur la quantité d'émissions de CO_2 et donc de mettre en place des actions concrètes pour réduire ces émissions comme le financement des compensations carbone ou la sensibilisation à l'environnement.

A.5.7 Table des principaux ICP

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
AO14	**Conformité avec les lois et réglementations en matière environnementale ISO14001**							
	Nombre de sites certifiés ISO 14001	9	9	4	-	100%	-	1
GRI302-1*	**Consommation d'énergie au sein de l'organisation**							
	Consommation énergétique de l'organisation *(GJ)*	265 636	248 258	290 552	-	98%	-	97%
	Consommation directe d'énergie dans les Centres de données et bureaux *(GJ)*	14 105	13 200	10 849	-	98%	-	97%
	Consommation totale d'énergie directe dans les Bureaux *(GJ)*	12 748	12 111	9 732	-	91%	-	87%
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs *(GJ)*	1 357	1 089	1 117	-	100%	-	100%
	Consommation indirecte d'énergie dans les Centres de données et bureaux *(GJ)*	251 531	235 058	279 703	-	98%	-	97%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les Bureaux *(GJ)*	60 573	41 726	49 132	-	91%	-	87%
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs *(GJ)*	190 958	193 332	230 571	-	100%	-	100%
	Consommation totale d'électricité provenant de sources renouvelables *(GJ)*	19 792	22 033	-	-	98%	-	97%
GRI302-2*	**Consommation d'énergie en dehors de l'organisation**							
	Total KM parcourus par employé**	5 497	5 457	7 436	81%	-	82%	-
	Total KM parcourus en voiture**	19 599 863	18 246 304	17 741 306	81%	-	82%	-
	Total KM parcourus en train**	8 302 857	7 856 171	12 151 026	81%	-	82%	-
	Total KM parcourus en taxi**	176 349	171 182	318 989	81%	-	82%	-
	Total KM parcourus en avion**	5 067 421	4 106 038	4 668 907	81%	-	82%	-
	Total KM parcourus par chiffre d'affaires**	30 934	33 158	39 991	-	88%	-	87%
	Pourcentage de voitures de fonction en dessous de 120 gr CO_2/km***	95%	85,10%	38%	-	100%	-	100%
	Nombre de voitures en dessous de 120 gr CO_2/km***	786	735	325	-	100%	-	100%
	Nombre de voitures de fonction***	829	864	848	-	100%	-	100%
	Moyenne des émissions du parc automobile de l'entreprise *(Gr/km)****	113	110,02	113	-	100%	-	100%
GRI302-3*	**Initiatives de conservation d'énergie dans les bureaux**							
	Intensité d'énergie par chiffre d'affaires *(GJ/millions d'euros)*	240	232,39	292,22	-	91%	-	82%
	Intensité d'énergie par employé *(GJ/employé)*	42,18	41,17	52,64	85%	-		-

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI302-4*	**Initiatives de conservation d'énergie dans les centres de données**							
	Economie estimée d'énergie dans les Centres de Données *(GJ)*	55	636	3 167	-	86%	-	75%
	Economies réalisées grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique *(en euros)*	200	27 000	79 148	-	86%	-	75%
	Energie économisée grâce aux initiatives vertueuses *(GJ)*	84	550	0	-	86%	-	75%
	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bureaux *(en euros)*	13 272	16 642	0	-	86%	-	75%
GRI302-4	**Réductions des exigences énergétiques de produits et services**							
	Indicateur d'efficacité énergétique (PUE)	1,7	1,7	1,71	-	100%	-	100%
GRI305-1*	**Emissions directes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & Bureaux)**							
	Total des émissions de CO_2 (périmètre 1) (t)	4 038	3 959	3 939	-	92%	-	92%
GRI305-2*	**Emissions indirectes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & Bureaux)**							
	Total des émissions de CO_2 (périmètre 2) (t)	5 189	4 703	5 437	-	92%	-	92%
GRI305-3*	**Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)**							
	Total des émissions de CO_2 (périmètre 3) (t)	2 614	1 730	2 039	-	92%	-	92%

		Worldline			Périmètre 2016		Périmètre 2015	
Code GRI	Nom de l'ICP	**2016**	2015	2014	**Par employé**	**Par revenu**	Par employé	Par revenu
GRI305-4*	**Intensité des émissions de gaz à effet de serre**							
	Emissions totales de CO_2	11 842	10 330	11 416	-	92%	-	92%
	Empreinte carbone totale dans les Centres de données *(kg CO_2e)*	3 691	3 757	5 205	-	100%	-	100%
	Empreinte carbone totale dans les bureaux *(kg CO_2e)*	2 397	1 999	1 860	-	88%	-	87%
	Empreinte carbone totale des trajets *(kgCO_2e)**	5 754	4 574	4 350	-	88%	-	87%
	Dénominateur du ratio de l'intensité carbone par chiffre d'affaires (millions d'euros)	1 072	1 068,3	994,3	-	88%	-	92%
	Dénominateur du ratio de l'intensité carbone par collaborateur (nombre total collaborateurs)	6 030	6 030	5 520	81%	-	89%	-
	Emissions de CO_2 par chiffre d'affaires *(tCO_2/millions d'euros)*	11,05	9,67	11,48	-	92%	-	92%
	Emissions de CO_2 par employé *(tCO_2/employé)*	1,96	1,71	2,07	87%	-	89%	-
GRI305-5*	**Réduction des émissions de gaz à effet de serre**							
	Estimation des réductions *(t CO_2e)*	15	77,1	55,3	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie réalisées dans les centres de donnes *(kg CO_2e)*	7	33,5	55,3	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie électrique réalisées dans les centres de données *(kg CO_2e)*	7	33,5	55,3	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie gazière réalisées dans les centres de données *(kg CO_2e)*	0	0	0	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	0	43,6	0	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie électrique réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	8	29,2	0	-	86%	-	75%
	Réduction des émissions de CO_2e grâce aux économies d'énergie gazière réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	0	14,4	0	-	86%	-	75%
GRI419-1	**Amendes significatives pour non-conformité concernant la fourniture et l'utilisation de produits et services**	Qualitative	Qualitative	Qualitative	-	-	-	-
AO19	**Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)**							
	DEEE collectés auprès des clients *(Kg)*	63 821	81 460,78	-	-	75%	-	84%
	DEEE collectés auprès des clients et recyclés *(Kg)*	63 821	81 460,7	-	-	75%	-	84%

Exclusions :

- *GRI 302-1 : Inclus Belgique, Allemagne, France, Espagne, Argentine et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 302-2 : Inclus Belgique, Allemagne, France, Espagne et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 302-3 : Inclus Belgique, Allemagne, France, Espagne, Argentine et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 302-4 : Inclus : Belgique, Allemagne, France et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 305-1, GRI 305-2 et GRI 305-3 : Inclus : Belgique, Allemagne, France, Espagne et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 305-4 : Inclus : Belgique, Allemagne, France, Espagne et le Royaume-Uni ;*
- *GRI 305-5 : Inclus : Belgique, Allemagne, France et le Royaume-Uni ;*
- *AO19 : Inclus Belgique, Allemagne et France.*

A.6 Information à propos du rapport

Ce chapitre décrit le périmètre du rapport de responsabilité sociale d'entreprise 2016 de Worldline et les lignes directrices sur lesquelles il est fondé. Il aborde également la façon dont Worldline effectue ce rapport selon des normes mondialement acceptées, et le procédé utilisé pour obtenir les informations présentées dans ce dernier.

A.6.1 Périmètre du rapport [GRI 102-10] [GRI 102-45] [GRI 102-48] [GRI 102-49] [GRI 102-50] [GRI 102-51] [GRI 102-52] [GRI 102-54] [GRI 102-56] et [GRI 103-1 Informations spécifiques au secteur]

A.6.1.1 Exigences françaises en matière de rapport RSE

Toutes les informations sont décrites Section 1.2.3 Exigences légales françaises en matière d'information pour les sociétés cotées dans ce rapport. En 2016, et en conformité avec la modification de l'article L. 225-102 alinéa 5 du Code de commerce, des informations sur les principales sources d'émission de gaz à effet de serre générés par les activités de la Société y compris par la utilisation des biens et services ont été ajoutés dans le chapitre environnement.

A.6.1.2 Application des principes de la norme AA1000

Voir Section 1.2.3.1 Respect de la norme AA1000 pour toutes les informations.

A.6.1.3 Global Reporting Initiative [GRI 102-12] [GRI 102-46] [GRI 103-1 Impacts économiques indirects] [GRI 103-1 Présence sur le marché] [GRI 103-1 Pratiques d'achats] [GRI 103-1 Lutte contre la corruption] [GRI 103-1 Energie] [GRI 103-1 Emissions] [GRI 103-1 Emploi] [GRI 103-1 Santé et sécurité au travail] [GRI 103-1 Formations et Education] [GRI 103-1 Diversité et Egalité des chances] [GRI 103-1 Vie privée des clients] [GRI 103-1 conformité socio-économique] et [GRI 103-1 Performance économique]

Vous pouvez lire la Section 1.2.3.2 Global Reporting Initiative de ce rapport contenant les informations relatives à ces lignes directrices et à l'approche exhaustive de Worldline.

Les aspects des standards GRI en 2016 : périmètres des Aspects

Les aspects suivants concernant les standards GRI de 2016 sont matériels. En dehors de l'organisation, ces aspects sont matériels pour les parties prenantes mentionnées.

Aspect matériel	Périmètre des aspects en dehors de l'organisation
Performance économique	Communautés, clients, investisseurs et analystes
Présence sur le marché	Communautés, Organismes publics, fournisseurs et partenaires
Impacts économiques indirects	Communautés, Organismes publics, fournisseurs et partenaires
Pratiques d'achats	Communautés, Organismes publics, fournisseurs et partenaires
Energie	Clients, investisseurs et analystes
Emissions	Clients, investisseurs et analystes
Emploi	Pas matériel en dehors de l'organisation
Formations et Education	
Diversité et Egalité des chances	
Santé et sécurité au travail	Fournisseurs et partenaires
Lutte contre la corruption	Clients, investisseurs et analystes, organismes publics, fournisseurs et partenaires
Conformité socio-économique	Investisseurs et analystes, organismes publics, fournisseurs et partenaires
Vie privée des clients	Clients

Processus de détermination du contenu du rapport

Le choix des défis de Responsabilité d'Entreprise et des indicateurs de performance clés est aligné sur la stratégie d'entreprise de Worldline et basé sur un test de pertinence (voir Section 1.3.1 Analyse de matérialité). La stratégie de responsabilité d'entreprise comprend une hiérarchisation des sujets qui est une condition essentielle du tableau de bord de la performance et de suivi interne du projet.

Des employés d'EquensWorldline ont été pris en compte au moment de calculer le périmètre des KPIs liés au Ressources Humaines même si EquensWorldline ne fait pas parti du *reporting* 2016 RSE de Worldline.

Le tableau GRI d'index de contenu peut être trouvé dans le rapport de responsabilité sociale d'entreprise.

Périmètre des indicateurs issus du test de pertinence [GRI 102-45] et [GRI 102-49]

Worldline obtient ses données de Responsabilité Sociale d'Entreprise par des mesures internes et des sources externes (tiers). La fréquence du *reporting* extra-financier est annuelle.

Pour l'année 2016, Worldline est organisé comme suit :

- ASIE : Chine, Hong Kong, Indonésie, Malaisie, Taiwan et Singapour ;
- BENELUX : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg ;
- CEE : Autriche ;
- FRANCE : France ;
- ALLEMAGNE : Allemagne ;
- IBERIA : Espagne ;
- INDE : Inde ;
- LATAM : Argentine et Chili ;
- ROYAUME-UNI : Royaume-Uni.

Sur cette base, le périmètre (pays inclus dans le périmètre) des indicateurs ne varie pas par rapport à la période du rapport 2015. Les tableaux « Présentation des ICP » des Sections 1.3, 2.4, 3.8, 4.3 et 5.6 précisent le périmètre associé à chaque indicateur.

A.6.1.4 Outil de *reporting* [GRI 103-3 Impacts économiques indirects] [GRI 103-3 Présence sur le marché] [GRI 103-3 Pratiques d'achat] [GRI 103-3 Lutte contre la corruption] [GRI 103-3 Energie] [GRI 103-3 Emissions] [GRI 103-3 Emploi] [GRI 103-3 Santé et sécurité au travail] [GRI 103-3 Formations et Education] [GRI 103-3 Diversité et Egalité des chances] [GRI 103-3 Vie privée des clients] [GRI 103-3 Performance économique]

La Direction de la Responsabilité Sociétale de Worldline est le point de contact pour les questions concernant le rapport et comprend des représentants de chaque pays et des représentants des fonctions globales. Les représentants sont responsables du processus de collecte et d'archivage des preuves.

Depuis 2011, Atos utilise un outil de Gestion de la Performance Durable SAP (SuPM) afin de faciliter la collecte des informations, les flux de *reporting* au Groupe, les validations, l'exploitation et la visualisation des résultats d'indicateurs de performance clés. L'objectif d'Atos est de présenter un rapport chaque année grâce à cet outil mondial, incluant les éléments de Worldline.

La plupart des indicateurs sont recueillis au moyen de l'outil de Gestion de la Performance Durable (SuPM) au niveau des pays. La plupart des données des indicateurs « LA » (Conditions de travail) ont été extraites d'un outil RH du Groupe (Clarity) et téléchargés dans SuPM *via* une liaison et des interfaces. Certains autres indicateurs ne sont pas encore réunis dans l'outil mais ont été recueillis au niveau du Groupe grâce à d'autres outils.

Toutes les procédures, tous les modèles et toutes les données finales sont stockés sur les outils collaboratifs du groupe Atos (BlueKiwi et SharePoint) avec un accès mondial.

A.6.2 Processus de définition du contenu du rapport [GRI 103-1]

A.6.2.1 Information méthodologique détaillée relative aux indicateurs de performance

Information détaillée relative à l'ICP GRI 302-1

La collecte des données relatives aux ICP environnementaux intégrer une part importante des pays de Worldline : Belgique, Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni. A part quelques exceptions, les pays ont fourni les informations nécessaires sur la base d'une estimation fiable de l'empreinte carbone.

Afin d'aligner la procédure de collecte de la GRI au Projet d'Abattement Carbone, Worldline a utilisé une méthodologie de collecte basée sur le protocole GHG et les lignes directrices du GRI. De cette façon, il est possible d'intégrer les deux processus et de recueillir les données des deux rapports.

Pour le calcul du CO_2, les réglementations et les méthodes de calculs locales sont appliquées.

Les facteurs de conversion ont été ajustés selon les pays et le type d'énergie consommée (fioul, diesel, gaz, électricité).

Les facteurs de conversion reposent sur les lignes directrices Defra : Guidelines to Defra/DECC's Greenhouse Gas Conversion Factors for Company Reporting, disponibles sur le site http://www.Royaume-Uniconversionfactorscarbonsmart.co.Royaume-Uni/. Pour les chiffres, Worldline a utilisé les facteurs de conversion électricité/chaleur utilisés pour les derniers mis à jour en 2015 par le groupe Atos. [G4-EN3_G]

La méthodologie employée est directement fournie par le fournisseur d'énergie local ou le propriétaire :

- Concernant l'électricité, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en kWh. La mesure enregistrée par ces compteurs est utilisée par les fournisseurs ou les propriétaires pour émettre les factures ;
- Concernant le gaz, des compteurs sont installés sur site pour mesurer l'énergie consommée en M3 et les convertir en kWh selon les coefficients de conversion locaux, dans la plupart des cas directement par le fournisseur. La facture est fournie directement par le fournisseur de gaz ou par le propriétaire [G4-EN3_F].

Les factures indiquent le volume total consommé en kWh et/ou sa valeur monétaire (devise locale). Si la facture ne mentionne que la valeur monétaire, la consommation correspondante en kWh est calculée en utilisant un coût unitaire à l'unité.

Worldline a inclus quelques hypothèses et utilisé des techniques pour obtenir des estimations sous-jacentes appliquées à la compilation des indicateurs et d'autres informations sur des indicateurs spécifiques de performance.

Par exemple, en cas d'absence de données relatives à la consommation réelle, les estimations de la période précédente sont utilisées pour calculer la consommation réelle. En cas d'absence de données relatives à la consommation, les estimations en métrage et la consommation moyenne des autres sites sont utilisées pour calculer la consommation réelle. Les données correspondantes sont renseignées dans l'application de l'organisation pour chaque site. [G4-EN3_F]

Le système de refroidissement acheté à travers les réseaux urbains de froid, pour les Centres de Données et les Bureaux correspond à une consommation totale d'énergie (GJ) de 0 [G4-EN3_C3] et le volume total de vapeur achetée à travers les réseaux urbains de chaleur pour chauffer les sites n'est pas disponible [G4-EN3_C4].

Worldline ne vend pas d'électricité, de chauffages, du refroidissement ni de vapeur à des tiers. [G4-EN3_D1, G4-EN3_D2, G4-EN3_D3, G4-EN3_D4]

Informations détaillées relatives à l'ICP GRI 302-3

Le rapport d'intensité énergétique est calculé en divisant la consommation énergétique absolue durant l'année de référence (le numérateur) par le revenu par tonne métrique exprimé en euros (le dénominateur) produit par l'organisation, durant la même année de référence. L'intensité de l'énergie exprime l'énergie requise par unité d'activité. A des fins de cohérence, le périmètre du rapport est aligné sur le périmètre du pays en se basant sur les chiffres de référence de 2016. [G4-EN5_A]

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les revenus couvre la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Argentine, l'Espagne et le Royaume-Uni ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2012. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (tous les pays) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1er janvier-31 décembre). [G4-EN5_B]

Concernant le rapport d'intensité énergétique, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence au 31 décembre. [G4-EN5_B]

Les types d'énergie inclus dans le rapport d'intensité sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout). [G4-EN5_C]

Le rapport utilise uniquement l'énergie consommée au sein de l'organisation (énergie nécessaire au fonctionnement). [G4-EN5_D]

Informations détaillées relatives à l'ICP GRI 302-4

Les types d'énergie inclus dans les réductions d'énergie sont : le carburant automobile, l'électricité, le gaz, le chauffage urbain, le carburant de générateur de secours (diesel et mazout). [G4-EN6_B]

Worldline présente un rapport sur les initiatives mises en œuvre au cours de la période de référence, susceptibles de contribuer de manière significative à la réduction de la consommation d'énergie. Il s'agit principalement d'investissements dans des changements d'infrastructures, les économies publiées se fondent sur les économies réalisées sur l'année pleine et se poursuivent généralement sur plusieurs années (même si chaque initiative n'est publiée que la première année). [G4-EN6_C]

La réduction est calculée comme suit :

Concernant les centres de données, où plusieurs petites activités ont lieu, les économies sont calculées sur les réductions de l'indicateur d'efficience énergétique (PUE) mesurées conjointement avec la consommation d'énergie du site. Concernant les bureaux, les initiatives individuelles sont justifiées par les économies d'énergie (économies de coûts) et mises en œuvre selon leurs mérites. Les initiatives mises en œuvre sont enregistrées et consolidées pour cette valeur. Les totaux pour les centres de données et les bureaux sont ensuite combinés. [G4-EN6_D]

Informations détaillées relatives à l'ICP GRI 302-5

L'indicateur d'efficience énergétique (PUE) est un calcul normé : total des kWh consommés par l'organisation dans son ensemble divisé par l'infrastructure informatique. L'indicateur d'efficience énergétique, une mesure définie par le Green Grid, est l'indicateur de référence dans l'industrie utilisé pour mesurer et piloter l'efficience énergétique des centres de données. [EN7_C]

L'année de base est la période de référence (du 1er janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut progressivement changer et inclure d'autres pays. [EN7_B]

Le PUE est un calcul standard : total des Kwh consommés par l'ensemble des infrastructures du site, divisé par les Kwh consommés par l'infrastructure informatique. Le PUE, un type de mesure défini par le « Green Grid », est l'indicateur standard du secteur utilisé pour mesurer et surveiller l'efficacité énergétique des centres de données.

Informations détaillées relatives aux ICP GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3 et GRI 305-4

L'année de base est la période de référence (du 1er janvier au 31 décembre). Compte tenu de la croissance externe de la Société, le périmètre géographique peut progressivement changer et inclure d'autres pays. [G4-EN15_D]

Worldline applique la méthodologie basée sur le Protocole sur les gaz à effet de serre (GES) pour tous les périmètres de GES (périmètres 1, 2, 3). Le Protocole GES, développé par le World Resources Institute (WRI) et le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), fixe les normes internationales pour mesurer, gérer et signaler les émissions de gaz à effet de serre. [EN15_E, EN16_D, EN17_F, EN19_D, EN20_B, EN20_C]

Les gaz inclus dans EN16 a (CO_2) – périmètre 2 sont le CO_2 [EN16_B]. Les gaz pris en compte dans le calcul des gaz inclus dans le EN15 a (CO_2) – périmètre 1, dans le EN17 a (CO_2) – périmètre 3, dans le EN15_D et dans le EN15_B sont des gaz CO_2 plus des émissions fugitives de gaz réfrigérants exprimés en équivalents CO_2. Parmi ces gaz figurent le R134a, R22, R404a, R407c, R410a, R422d, R508b. [EN15_B, EN17_B, EN18_D, EN19_B]

Dans la mesure du possible, Worldline utilise les facteurs de conversion fournis par l'entreprise productrice d'énergie. Si ces facteurs ne sont pas disponibles, nous utilisons le tableau de conversion basé sur le tableau DEFRA qui fournit le ratio moyen du pays. Le tableau est disponible ici : http://www.Royaume-Uniconversionfactorscarbonsmart.co.Royaume-Uni/

L'approche de consolidation choisie pour les émissions repose sur un contrôle opérationnel. Les données relatives au site sont collectées au niveau du site, puis consolidées avec les données relatives aux voyages, collectées au niveau du pays. Le tout est ensuite consolidé au niveau des Entités Opérationnelles, puis au niveau mondial. [EN15_G]

Worldline inclut les fuites de réfrigérants fugitifs, qui sont exprimées en équivalents CO_2. [EN17_D]

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les revenus est l'organisation dans son ensemble ; cependant, le rapport est limité au périmètre de référence mesuré en 2012. Dans ce périmètre, le revenu correspond au chiffre d'affaires généré par tous les pays en se basant sur les chiffres de référence (toutes les Lignes de Service) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1er janvier-31 décembre). [EN18_B]

Concernant le rapport d'intensité des émissions de GES, le dénominateur pour les employés est l'effectif total enregistré à la fin de l'exercice financier pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence au 31 décembre. [EN18_B]

Worldline ne produit pas d'émissions de CO_2 biogéniques [G4-EN15_C, G4-EN17_C]

Informations détaillées relatives à GRI 305-5

La réduction des rejets de gaz à effet de serre a eu lieu en direct (périmètre 1), sous forme d'émissions indirectes (périmètre 2) et par d'autres émissions indirectes (périmètre 3). [EN19_E]

Informations détaillées relatives à GRI 305-6

Afin de calculer le Potentiel de Réchauffement Global, Worldline a identifié l'émission de substances émises dans l'atmosphère par une fuite de gaz réfrigérant fugitif des systèmes de refroidissement, par exemple R22, R404a, R407 et R410a. En outre, ces gaz sont principalement rapportés pour les centres de données [EN20_B.].

Nous utilisons le tableau de conversion basé sur le tableau DEFRA qui fournit des tableaux sur le PRG des gaz réfrigérants.

Les tableaux sont disponibles ici : http://www.Royaume-Uniconversionfactorscarbonsmart.co.Royaume-Uni/ [EN20_D]

Informations détaillées relatives à GRI 102-9

Information relative à la sous-traitance.

La valeur rapportée dans la Section 4.2.1.6 « Sous-traitance responsable » est le nombre de sous-traitants (effectifs) externes sur site présents au sein de Worldline au 31 décembre 2016.

Informations détaillées relatives aux indicateurs de performance clés liés aux Ressources Humaines

Tous les indicateurs relatifs aux ressources humaines proviennent du Système d'Information des Ressources Humaines (G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-EC5, G4-EC6, et AO6) et sont basés sur une extraction de données faite le 9 janvier 2016. A cause d'entrées tardives et rétroactives concernant les mouvements de salariés dans le Système d'Information RH, la situation actuelle au 31 décembre est différente de celle présentée à travers les indicateurs relatifs aux ressources humaines. Cependant cette différence reste limitée : elle est d'environ 1% de la main d'œuvre totale à la fin de la période.

EquensWorldline, entité juridique acquise par Worldline en 2016 n'a pas été prise en compte dans le cadre de l'effectif officiel.

Informations détaillées relatives à l'ICP AO6 (Perception de la diversité)

Dans l'indicateur de performance AO6 relatif à la perception de la diversité, les pays évalués ont reporté un pourcentage de réponses positives pour chaque question de l'étude Great Place To Work, qui a été converti en un pourcentage de perception de la diversité au niveau Groupe, en divisant le total des réponses positives par le nombre de répondants.

Informations détaillées relatives à l'ICP AO2

Cet indicateur est basé sur l'étude Great Place to Work (GPTW). Après recommandation par l'Institute Great Place to Work, le méthode de calcul a été changée pour l'Indice de Confiance (Trust Index). Dans le but de mesurer l'évolution de cet indicateur, Worldline a modifié les valeurs de l'année précédente par des valeurs pondérées.

Informations détaillées relatives à l'ICP GRI 404-1

Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est calculé sur la base des effectifs à fin 2016. Incluant les heures enregistrées dans l'outil de formation formels du groupe Atos (SABA, Mc Gawhill).

Informations détaillées relatives à GRI 419-1

Le *reporting* des amendes et sanctions significatives pour non compliance est lié à la procédure du Groupe appelée « Litigation Docket » qui impose le *reporting* par les pays au département Litige du Groupe de toutes sanctions, plaintes et amendes au-delà de 100 000 euros. Le *reporting* pour SO8 suit cette procédure et le résultat de 0 signifie que Worldline n'a pas d'amendes, plaintes ou réclamations de ce genre supérieures à 100 000 euros. Par rapport à d'autres entreprises, ce pallier est très bas, et permet à Atos d'avoir un contrôle clair et effectif sur les problématiques litigieuses au sein du Groupe.

Informations détaillées relatives à AO17 et GRI 205-1

Les informations AO17 contiennent des données fournies par EcoVadis. L'évaluation d'EcoVadis ne concerne pas seulement la corruption, mais aussi les ressources humaines et l'environnement. Worldline collabore avec EcoVadis pour évaluer les risques liés à ses fournisseurs stratégiques en matière de corruption (Nombre total et pourcentage d'opérations évaluées pour les risques liés à la corruption et les risques significatifs identifiés).

Les données reportées en 2016 ne sont pas comparables avec les résultats des années précédents étant donné que la définition des fournisseurs stratégiques a été modifiée pour être en adéquation avec la stratégie du département Achats du groupe Atos. Selon le nouveau plan d'action sur les 3 années à venir, l'entreprise se concentre sur les 250 fournisseurs les plus importants, ce qui représente 70% des dépenses totales. Le tableau de bord des fournisseurs est partagé avec le groupe Atos au sein même de la campagne d'évaluation des fournisseurs d'Atos par Ecovadis.

Informations détaillées relatives à l'ICP AO14

Worldline reporte seulement dans ses ICP les sites directement contrôlés par l'entreprise elle-même. Cependant, l'Espagne et l'Autriche ont été prises en compte dans l'évaluation ISO 14001 du groupe Atos car les bâtiments de Worldline dans ces pays sont partagés avec Atos. Deux bâtiments en Espagne et deux en Autriche sont également certifiés mais reportés par Atos car ces bâtiments sont partagés.

Information détaillée relative à l'ICP GRI 205-2

L'indicateur clé de performance relatif à la sensibilisation au Code d'éthique est divisé entre la formation en e-learning disponible à tous les employés sur la plateforme de formation de Worldline et les formations en webinaire virtuelles pour les managers.

La méthode de calcul de l'ICP GRI 205-2 pour le e-learning prend en compte tous les employés actuels de Worldline qui ont suivi la formation depuis 2013.

Information détaillée relative à l'ICP AO16

Le périmètre de donnée pris en compte pour calculer les heures d'absentéisme est lié aux arrêts maladie et au congé pour accident.

Information détaillée relative à l'ICP WL6

La méthode de calcul du taux de turnover = employés quittant l'entreprise/effectif final à la fin de l'année.

Informations détaillées relatives à l'ICP AO7

L'ICP AO7 est calculé sur la base des revenus des offres considérées durables que Worldline vend à ses clients. Ces revenus sont multipliés par un indice qui évalue le degré de durabilité dans chaque offre. Les offres considérées durables sont identifiées et les indices y étant associés (degré de durabilité) sont fixés par les managers des solutions Worldline fondé sur leur spectre d'offre sur 24 aspects (regroupant les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux permis par les offres). Le processus global est coordonné par une personne dédiée au niveau du Groupe. Le portefeuille de Worldline évolue continuellement et les définitions des ICPs sont sujettes à des mises à jour.

Worldline a fait un effort pour estimer la chiffre d'affaires lié à ses offres durables. Afin d'obtenir cette information, Worldline a calculé la chiffre d'affaires par division commerciale et a regroupé la liste des offres qui font partie de ces divisions en proportion des valeurs totales des contrats en 2016. Worldline applique ensuite le pourcentage de chiffre d'affaires durables par offre au revenu ce qui permet d'obtenir le chiffre d'affaires des offres durables. Pour les offres dont Worldline n'a pas eu de retour de la part du chef de produit, un pourcentage de 0% a été indiqué pour la durabilité.

Les chiffres de 2016 ne sont pas comparables aux chiffres 2015 a cause du changement de la définition de ce KPI.

Information détaillé relative à l'ICP GRI 201-1 et GRI 203-1

Les informations requises dans GRI 201-1 sont principalement incluses dans les états financiers. Mais pour la partie « Investissements Communautaires » Worldline rapporte les contributions sociales totales atteintes en 2016.

Le rapport de cette information est aligné avec le cadre de travail du Benchmark Group London (LBG) relatif à la mesure des investissements communautaires d'entreprises. Elle est détaillée dans le tableau de la partie 4.3 du présent document.

Information détaillé relative à l'ICP AO10

Worldline reporte seulement le nombre de séminaires sur l'innovation retenus par la communauté scientifique et directement organisés par les équipes de Worldline. Cependant, Worldline a co-organisé des séminaires sur l'innovation du groupe Atos qui ont été pris en compte dans les valeurs d'Atos.

Information détaillé relative au calcul du scope 3

Pour la catégorie 11 « usage des produits vendus », Worldline s'est basée sur les émissions de CO_2 de la production calculés grâce à l'analyse du cycle de vie du terminal Yomani afin d'estimer les émissions de CO_2 des autres terminaux. Le modèle Yomani représente 70% des terminaux vendus en Worldline en 2016.

A.6.2.2 Informations détaillées pour le non *reporting* de certaines informations Grenelle II

Le montant des provisions et garanties pour les risques en matière d'environnement ne sont pertinent que si ces risques sont une cause sérieuse de dommage pour l'entreprise : cette information n'est pas pertinente par rapport au secteur d'activité de Worldline.

Les opérations de Worldline n'impactent pas significativement l'environnement en termes de nuisances sonores ou de tout autre forme de pollution spécifique. Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence de Worldline.

Les opérations de Worldline n'impactent pas significativement l'environnement en termes de consommation d'eau et d'approvisionnement en eau par rapport aux contraintes locales. Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence de Worldline.

Les opérations de Worldline n'impactent pas significativement l'utilisation des sols et la biodiversité comme le groupe Atos intervient dans des zones déjà reconnues comme zones d'activités commerciales (zones commerciales, économique, industrielles). Cette information n'a pas été identifiée comme essentielle/prioritaire dans le test de pertinence de Worldline.

Les mesures prises pour préserver ou pour développer la biodiversité : ces mesures n'ont pas été identifiées comme matérielles pour Worldline.

L'exploitation des matières premières dans les activités de Worldline n'est pas pertinent et ne représente pas un sujet prioritaire.

A.6.3 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion portant sur l'exercice clos le 31 décembre [GRI 103-3 Impacts économiques indirects] [GRI 103-3 Présence sur le marché] [GRI 103-3 Pratiques d'achats] [GRI 103-3 Lutte contre la corruption] [GRI 103-3 Energie] [GRI 103-3 Emissions] [GRI 103-3 Emploi] [GRI 103-3 Conformité socio-économique] [GRI 103-3 Santé et sécurité au travail] [GRI 103-3 Formations et Education] [GRI 103-3 Diversité et Egalité des chances] [GRI 103-3 Vie privée des clients] [GRI 103-3 Performance économique] [GRI 102-56] et [GRI 102-55]

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de WORLDLINE SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048[1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que la description faite par le Groupe, dans la partie « Respect de la norme AA1000 » du rapport de gestion, sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels qu'énoncés dans la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration de la partie « Responsabilité sociétale d'entreprise » du rapport de gestion (« le Rapport » et les « Principes »), est sincère dans tous ses aspects significatifs (Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ onze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000[2].

1 Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

2 ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées[2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne entre 16 % et 100 % des informations sociales et sociétales présentées et entre 13 % et 41 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Informations quantitatives :
Consommation énergétique de l'organisation (Gj); Emissions totales de CO2 (t); Intensité d'énergie par chiffre d'affaires (Gj/million euros); Intensité d'énergie par employé (GJ/employé); Emissions totales de CO2 par chiffre d'affaires (tCO2/million euros); Emissions totales de CO2 par employés (tCO2/employé); Nombre de sites certifiés ISO 14001; Nombre moyen d'heures de formation suivies par les collaborateurs durant l'année; Pourcentage d'employés formés au Code d'Ethique - formation en ligne; Pourcentage de management employés formés au Code d'Ethique – webinar ; Pourcentage de collaborateurs ayant régulièrement bénéficié d'in entretien de performance et de développement de carrière au cours de l'année; Pourcentage de femmes; Taux de rotation des employés; Pourcentage de femmes parmi les administrateurs; Taux d'absentéisme (%); Nombre d'employés recrutés durant la période sous revue; Worldline Trust Index établi par l'Institut Great Place to Work (GPTW); Perception de la diversité (GPTW); Taux de participation à l'enquête Great Place To Work; Nombre de communautés collaboratives; Pourcentage de dépenses consenties à des fournisseurs locaux; Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis ; Pourcentage des dépenses totales concernées par l'évaluation Ecovadis; Nombre de réclamations pour atteinte à la vie privée des clients (plus de 100k euros); Valeur monétaire des pénalités significatives pour non-respect des lois et des règlements; Mise en place d'ateliers sur l'innovation au service des clients; Taux d'obtention de prix externes; Pourcentage de Docteurs et de Doctorants dans le département R&D; Nombre de membres WIN; Plan d'actionnariat salarial; Taux de disponibilité des services; Nombre d'incidents de sécurité; Total des investissements communautaires (en €); Donations à des œuvres caritatives (en €); Contribution à des initiatives commerciales en faveur de bonnes causes (en €); Donations à des Universités et établissement similaires (en €); Contribution à des projets informatiques responsables (en €); Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale (en €); Nombre d'employés dans les principales initiatives sociales; Comparaison des salaires minimum.
Informations qualitatives : Calcul des émissions du périmètre 3.

(2) Worldline Belgique et Worldline Espagne.

A

3. Rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, qui répondent aux exigences d'une vérification de Type 2 selon la norme AA1000 AS (2008) et qui conduisent à obtenir une assurance modérée sur le fait que la description des Principes ne comporte pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause sa sincérité. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons rencontré les personnes contribuant à l'identification des principaux enjeux, à l'animation et au reporting de la Responsabilité d'Entreprise, afin d'apprécier la mise en œuvre du processus d'élaboration du Rapport tel que défini par le Groupe.

Nous avons réalisé des tests au niveau du siège sur la mise œuvre d'une démarche relative à :

- l'identification des parties prenantes et de leurs attentes ;
- l'identification des principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise ;
- la mise en œuvre des politiques et lignes directrices en matière de Responsabilité d'Entreprise.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la description faite par le Groupe dans la partie « Respect de la norme AA1000 » sur le respect des principes d'inclusion, de pertinence et de réactivité de la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration du Rapport est sincère dans tous ses aspects significatifs.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017
L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi
Associé

Erwan Harscoët
Directeur

Annexe IV

Table de concordance pour le Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture de ce document, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le Document de Référence l'information qui constitue le Rapport Financier Annuel devant être publiée par les sociétés cotées en vertu des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.

Information	Sections
Etats financiers consolidés	20.1.1
Etats financiers de la Société Mère	20.2.1
Rapport de gestion	4 ; 7 ; 9 ; 10 ; 11 ; 12 ; 14.1 ; 15.1 ; 17.3 ; 20.1 ; 20.2 ; 20.5
Attestation de la personne responsable du Document de Référence	1.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.1.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	20.2.3
Honoraires des Commissaires aux comptes	20.1.1.6.3 ; Note 30
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne	Annexe II
Rapport des Commissaires aux comptes, établi conformément à l'article L. 225-235 du Code de commerce français sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration de Worldline SA	Annexe III

En application de l'article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne ;
- Le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés ; et
- Le rapport de gestion du Groupe

présentés dans le Document de Référence 2014 n° R. 15-021 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 27 avril 2015.

- Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne ;
- Le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes consolidés ; et
- Le rapport de gestion du Groupe

présentés dans le Document de Référence 2015 n° R. 16-031 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 28 avril 2016.

A

Ce document a été réalisé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de forêts durablement gérées.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Worldline
80 quai Voltaire,
Immeuble River Ouest
95870 Bezons

worldline.com