

### 2.2.3 Autres comités présidés par la direction générale

Outre le comité de direction générale Groupe, Xavier DURAND préside deux autres comités : le comité exécutif et le *HQ Leaders Committee*.

Le comité exécutif est composé du CDG et des directeurs de régions (voir aussi paragraphe 1.7 « Organisation du Groupe »).

Le comité exécutif n'a pas de pouvoir décisionnel formel. Il contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe et à l'étude des sujets opérationnels clés ou des initiatives stratégiques.

Tout comme le CDG, le comité exécutif porte une attention particulière au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle

interne, d'audit interne et de gestion des risques considérés comme essentiels à la bonne gouvernance interne de la Société. Ils se réunissent chaque mois pour procéder à une revue de la progression des projets transversaux du Groupe et de la mise en œuvre du plan stratégique.

Par ailleurs, les membres du comité exécutif contribuent, en tant qu'équipe, à mettre en place et disséminer la culture managériale de Coface.

S'agissant du *HQ Leaders Committee*, le directeur général réunit une fois par mois, les principaux managers des différentes fonctions du siège lors de ce comité. Il est consacré à l'information et à la discussion des principaux axes de réflexion et d'action.

## 2.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Le Code AFEP-MEDEF est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et aux membres du conseil d'administration de la Société par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la Société dans laquelle le mandat est exercé, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la société dans laquelle le mandat est exercé et (iv) la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la société dans laquelle le mandat est exercé. La Société appartenant à un groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel, l'information porte sur les sommes dues, par toutes les sociétés de la chaîne de contrôle.

La Société est une société anonyme à conseil d'administration pour laquelle les fonctions de président du conseil d'administration, exercées par Monsieur François RIAHI depuis le 15 juin 2018 et de directeur général, exercées par Monsieur Xavier DURAND, sont dissociées.

Aucune forme de rémunération ou avantage n'est versé au président du conseil d'administration par la Société. Les rémunérations versées par Natixis à Monsieur François RIAHI au titre de son mandat de directeur général de Natixis sont décrites ci-dessous (paragraphe 2.3.2 et 2.3.3).

Monsieur Xavier DURAND est rémunéré par la Société au titre de son mandat de directeur général tel que décrit aux paragraphes 2.3.2 et 2.3.3 ci-dessous.

### 2.3.1 Politique de rémunération des collaborateurs

#### Cadre réglementaire

La politique de rémunération de la Société s'inscrit dans le cadre des dispositions de la directive Solvabilité II et du règlement délégué 2015/35 (article 258 paragraphe 1, point 1 et article 275).

De manière générale, les pratiques en matière de rémunération doivent ainsi contribuer à une maîtrise efficace des risques dans l'entreprise, et notamment :

- ◆ assurer la stricte conformité aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés d'assurance ;
- ◆ prévenir les conflits d'intérêts et ne pas encourager la prise de risque au-delà des limites de tolérance au risque de l'entreprise ;
- ◆ être cohérentes avec la stratégie, les intérêts et les résultats à long terme de l'entreprise ;
- ◆ garantir la capacité de l'entreprise à conserver des fonds propres appropriés.

Dans ce cadre, la politique de rémunération de Coface prévoit des dispositions générales applicables à l'ensemble des collaborateurs selon certains critères et des dispositions spécifiques à destination de la population identifiée comme régulée.

#### Principes généraux

La politique de rémunération est un instrument clé dans la mise en œuvre de la stratégie de Coface. Elle a pour objectifs d'attirer, de motiver et de fidéliser les meilleurs talents. Elle encourage la performance individuelle et collective et vise à être compétitive sur le marché tout en respectant l'équilibre financier du Groupe. Elle est respectueuse des réglementations en vigueur, est garante de l'équité interne et de l'égalité professionnelle, notamment entre les hommes et les femmes. Elle intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans sa réflexion.

Elle est proposée par la direction des ressources humaines Groupe et est soumise à l'approbation du comité des nominations et des rémunérations, puis du conseil d'administration. Elle est déclinée par la fonction ressources humaines au niveau de chaque pays afin d'assurer la cohérence des pratiques au sein du Groupe ainsi que leur conformité avec les règles locales et leur compétitivité sur le marché.

Structurée de façon claire et transparente, la rémunération vise à être adaptée aux objectifs du Groupe et à accompagner sa stratégie de développement sur le long terme :

- ◆ **la rémunération fixe** : élément principal de la rémunération individuelle, elle est fonction des compétences et expertises attendues pour un poste donné. Elle est fixée au moment de l'embauche et est réexaminée annuellement au regard des pratiques du marché, de la contribution individuelle et de l'équité interne, dans le strict respect des contraintes budgétaires allouées pour l'exercice ;
- ◆ **la rémunération variable individuelle annuelle (« bonus »)** : la politique de variable du Groupe tient compte de la performance individuelle et collective sur une année donnée et est évaluée sur la base de critères financiers et non financiers. Les règles d'éligibilité et le niveau de rémunération variable sont fixés en fonction du métier, du niveau de responsabilité et du marché considéré.  
Pour les *Senior Managers* du Groupe, la rémunération variable cible est fixée en pourcentage du salaire de base et ne peut excéder 100 % de celui-ci. Elle est constituée d'objectifs fixés chaque année par le comité de direction et les responsables de chaque fonction concernée avec le support de la direction des ressources humaines Groupe. Cette procédure permet de garantir la cohérence des objectifs individuels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise :
  - 15 % des objectifs fixés sont purement quantitatifs et liés à la performance financière de l'entité d'exercice de l'activité,
  - 45 % sont liés à la performance de la fonction considérée et sont majoritairement quantitatifs,
  - 40 % sont définis individuellement lors de l'entretien annuel de revue de la performance. Ils peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs sous réserve de respecter les règles SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et encadrés dans le temps) ;
- ◆ **la rémunération variable individuelle long terme (*Long Term Incentive Plan*)** : depuis 2016, le Groupe attribue chaque année des actions gratuites de performance à une population identifiée réglémentée dans le cadre de la directive Solvabilité II (comité exécutif, fonctions-clés et collaborateurs ayant une influence significative sur le profil de risque de l'entreprise) dont une partie de la rémunération variable doit être différée, et à certains collaborateurs clés dans le cadre d'une politique de récompense et de rétention. Ce plan assure également l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires sur le long terme ;
- ◆ **la rémunération variable collective (épargne salariale)** : en France, le Groupe a négocié en 2018 un accord d'intéressement d'une durée de trois ans. Cet accord bénéficie à l'ensemble des salariés sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, justifiant de plus de trois mois d'ancienneté au sein des sociétés faisant partie de l'unité économique et sociale Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur - Fimipar (filiale à 100 % du Groupe). La participation est traitée selon la formule légale. Des dispositifs collectifs similaires existent dans d'autres entités du Groupe en fonction des contraintes légales, et visent à associer les collaborateurs à la performance de l'entreprise ;
- ◆ **les avantages sociaux** : les avantages sociaux sont déterminés par chaque entité du Groupe afin d'être au plus près des préoccupations locales. Le Groupe assure la cohérence des pratiques et garantit un niveau de protection sociale compétitif sur le marché et respectueux de ses collaborateurs dans le monde entier. En 2020, le Groupe mettra en place une politique voiture visant à harmoniser les pratiques et réduire l'impact carbone de sa flotte automobile.

La rémunération des collaborateurs se compose de tout ou partie de ces éléments, en fonction du poste occupé, du niveau de responsabilité et du marché de référence.

## Dispositions spécifiques applicables à la population régulée

### Périmètre de la population régulée

Dans le cadre des dispositions de l'article 275 paragraphe 1 point (c) du règlement 2015/35, l'entreprise a identifié les personnes suivantes comme entrant dans le périmètre de la population régulée :

- ◆ les membres du comité exécutif qui couvrent la direction générale, les fonctions finance, stratégie, transformation, opérations (*business technology*), juridique, conformité et ressources humaines, commercial, arbitrage, information, contentieux et recouvrement, ainsi que les responsables de Région ;
- ◆ les personnes occupant les fonctions clés visées aux articles 269 à 272 du règlement 2015/35 : audit, risque, conformité et actuariat ;
- ◆ les personnes dont l'activité professionnelle a un impact important sur le profil de risque de l'entreprise : arbitrage, souscription commerciale, investissement, réassurance, ressources humaines, recherche économique, communication financière, responsables de pays dont le chiffre d'affaires dépasse un seuil déterminé chaque année au regard du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

En 2019, 28 fonctions entrent dans le périmètre de la population régulée. L'identification de ces fonctions est validée par le comité des nominations et des rémunérations puis présentée et approuvée par le conseil d'administration. Cette liste est revue chaque année afin de garantir une complète adéquation entre l'évolution du profil de risque de l'entreprise et celui de ses collaborateurs.

### Dispositions spécifiques en matière de rémunération

Le Groupe veille à ce que la proportion et la structure de la rémunération variable soient équilibrées et à ce que les objectifs fixés soient conformes à la stratégie et au profil de risque de l'entreprise.

Au-delà des règles communes à l'ensemble des collaborateurs, le Groupe a fixé des règles spécifiques en matière de rémunération destinées à la population identifiée comme régulée :

- ◆ la rémunération variable globale se compose ainsi de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la rémunération variable long terme (*Long Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites de la Société ;
- ◆ les actions gratuites constituent la partie différée de la rémunération variable et représentent au moins 30 % de la rémunération variable globale. Elles sont soumises à condition de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans ;
- ◆ toute opération de couverture du risque est interdite.

Par ailleurs, afin d'éviter tout conflit d'intérêt, pour les fonctions de contrôle visées aux articles 269 à 272 (audit, risque, conformité), la part collective de la rémunération variable annuelle reposant sur les objectifs financiers, est évaluée sur le périmètre Groupe quel que soit le niveau d'intervention du collaborateur, afin d'éviter qu'il ne soit directement évalué sur la performance des unités placées sous son contrôle.

## 2.3.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées prévue dans le cadre de la loi PACTE, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, établit une politique de rémunération des mandataires sociaux. Cette politique, dont les principes sont décrits dans le présent document, est conforme à l'intérêt social de la Société, s'inscrit dans sa stratégie commerciale et contribue à sa pérennité.

Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Elle est présentée de manière claire et compréhensible au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise et fait l'objet d'un projet de résolution soumis à approbation de l'assemblée générale des actionnaires chaque année et lors de chaque modification importante.

La politique de rémunération des mandataires sociaux définit les principes, la structure et les règles de gouvernance applicables à la rémunération du directeur général et des administrateurs.

### Rémunération du directeur général

#### Principes applicables à la rémunération du directeur général

Au début de chaque exercice, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, fixe les différents éléments de la rémunération du directeur général. Le comité des nominations et des rémunérations propose les principes de la politique de rémunération du directeur général, dans le respect des règles édictées par la directive Solvabilité II et des recommandations du code Afep-Medef.

Il garantit ainsi le respect des principes d'équilibre, de compétitivité externe, de cohérence et d'équité interne dans la détermination des éléments composant la rémunération. Il assure la corrélation entre les responsabilités exercées, les résultats obtenus et le niveau de rémunération sur une année de performance.

Il veille également à ce que les pratiques en matière de rémunération contribuent à une maîtrise efficace des risques dans l'entreprise, et notamment à :

- ◆ la stricte conformité aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés d'assurance ;
- ◆ la prévention des conflits d'intérêts et l'encadrement de la prise de risques dans les limites de tolérance au risque de l'entreprise ;
- ◆ la cohérence avec la stratégie, les intérêts et les résultats à long terme de l'entreprise ;
- ◆ la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

La rémunération du directeur général fait l'objet d'une analyse comparative de marché auprès d'une société de conseil en rémunération chaque année afin de garantir sa compétitivité sur le marché et l'équilibre de la structure entre les éléments fixes, variables court terme et long terme. Le résultat de cette analyse est communiqué au comité des nominations et des rémunérations dans le cadre de la revue annuelle de la rémunération du directeur général.

Les objectifs, les pratiques et la gouvernance en matière de rémunération sont clairement établis et communiqués et les éléments de la rémunération du directeur général sont exposés de façon transparente au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise soumis à approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

#### Composantes de la rémunération du directeur général

La rémunération du directeur général comprend :

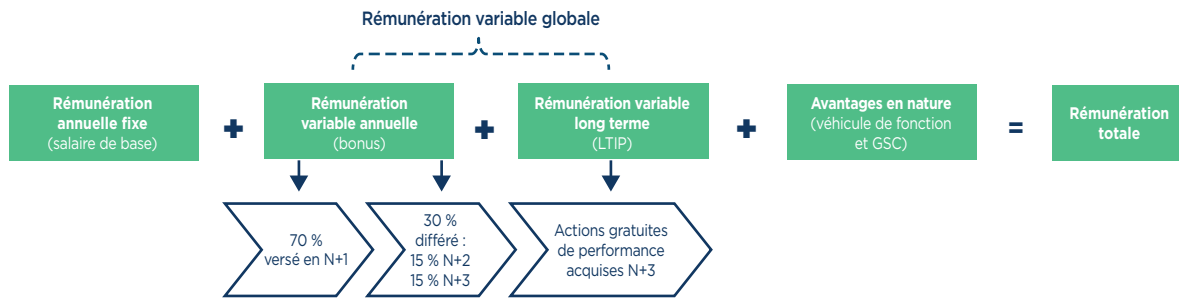
- ◆ **une rémunération fixe** : déterminée au début du mandat, il est convenu que toute augmentation significative devra être explicitée au regard des responsabilités exercées, de la performance et des pratiques marché ;
- ◆ **une rémunération variable annuelle** : le bonus est évalué compte tenu de la performance sur une année donnée. La cible est fixée à 100 % du salaire de base. Elle se compose à 60 % d'objectifs financiers, et à 40 % d'objectifs stratégiques et managériaux. Le taux d'atteinte maximum de la rémunération variable est de 200 % (150 % au titre des objectifs financiers et 50 % au titre des objectifs stratégiques et managériaux) ;
- ◆ **une rémunération variable long terme** sous la forme d'actions gratuites de la Société. Elles sont soumises à conditions de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans. L'attribution du directeur général répond aux mêmes conditions que l'ensemble des bénéficiaires ; il doit cependant conserver 30 % des actions attribuées jusqu'à l'expiration de son mandat. Ces dispositifs de Long Term Incentive Plan (LTIP) ont notamment pour vocation d'assurer l'alignement des intérêts du directeur général avec ceux des actionnaires sur le long terme ;
- ◆ **des avantages en nature** : le directeur général bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC).

Il bénéficie des régimes de santé et de prévoyance collectifs tels que mis en place pour l'ensemble des salariés et ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire.

#### À noter :

- ◆ la rémunération variable globale se compose de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la rémunération variable long terme (*Long Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites ;
- ◆ le versement de 30 % de la rémunération variable annuelle (« bonus ») est différé et versé pour 50 % en N+2 et 50 % en N+3. La rémunération différée n'est pas versée en cas de perte observée à la date de versement ou de révocation pour faute grave ou lourde ;
- ◆ le taux de rémunération différée incluant la part de bonus différée et les actions gratuites attribuées dans le cadre du Long Term Incentive Plan, représente plus de 50 % de la rémunération variable globale ;
- ◆ toute opération de couverture du risque est interdite.

La rémunération du directeur général peut être résumée de la façon suivante :



## Rémunération des administrateurs

### Principes de la rémunération des administrateurs

La politique du Groupe est de ne pas allouer de rémunération aux représentants de la direction qui exercent des fonctions d'administrateurs dans les sociétés du Groupe ni pour les administrateurs représentant l'actionnaire principal, Natixis. Le président du conseil d'administration, ne bénéficie donc d'aucune rémunération au titre de son mandat au sein de COFACE SA.

La politique de rémunération des mandataires sociaux a été adaptée aux pratiques habituelles des sociétés cotées et garantit l'indépendance des administrateurs.

Les éléments de la rémunération des administrateurs sont exposés de façon claire et transparente dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et sont soumis à approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

### Composantes de la rémunération des administrateurs

L'enveloppe globale annuelle allouée à la rémunération des administrateurs en 2019 s'élève à 450 000 euros, répartis entre le conseil d'administration, le comité des comptes et de l'audit, le comité des risques et le comité des nominations et des rémunérations. Les règles de répartition des jetons de présence sont les suivantes :

		Part fixe (par an, prorata temporis de la durée du mandat)	Part variable (par séance et plafonnée *)
Conseil d'administration	Membres	8 000 €	3 000 €
	Président	17 000 €	3 000 €
Comité des comptes et de l'audit	Membres	5 000 €	2 000 €
	Président	17 000 €	3 000 €
Comité des risques	Membres	5 000 €	2 000 €
	Président	8 000 €	3 000 €
Comité des nominations et des rémunérations	Membres	3 000 €	2 000 €

\* Plafonné :

- à 6 séances pour le conseil d'administration, le comité des comptes & de l'audit et le comité des risques ;

- à 5 séances pour le comité des nominations et des rémunérations.

Sur une base annuelle de 6 conseils d'administration ; 6 comités des comptes et de l'audit ; 6 comités des risques ; 5 comités des nominations et des rémunérations	Exercice 2019 – montants de la rémunération brut maximum		
	Montant de la rémunération	Part fixe En %	Part variable En %
Membre du conseil d'administration	26 000 €	31	69
Membre du conseil d'administration + président du comité des comptes et de l'audit	61 000 €	41	59
Membre du conseil d'administration + membre du comité des comptes et de l'audit	43 000 €	30	70
Membre du conseil d'administration + président du comité des risques	61 000 €	41	59
Membre du conseil d'administration + membre du comité des risques	43 000 €	30	70
Membre du conseil d'administration + président du comité des nominations et des rémunérations	49 000 €	33	67
Membre du conseil d'administration + membre du comité des nominations et des rémunérations	39 000 €	28	72

### 2.3.3 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2018 et 2019

Afin de satisfaire la réglementation, les tableaux ci-après présentent la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 à Monsieur François RIAHI, président du conseil d'administration et à Monsieur Xavier DURAND, directeur général.

Aucune forme de rémunération ou avantage n'a été versé à Monsieur François RIAHI par Coface au titre de son mandat de président du conseil d'administration de COFACE SA. Les rémunérations versées par Natixis à Monsieur François RIAHI au titre de son mandat de directeur général de Natixis sont décrites ci-dessous.

► **Nomenclature AMF - Tableau 1 - Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

	Exercice 2019 <sup>(1)</sup>	Exercice 2018 <sup>(1)</sup>
<b>François RIAHI, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis <sup>(2)</sup></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(3)</sup>	1 790 646	996 245
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(4)</sup>	160 000	93 333
<b>TOTAL</b>	<b>1 950 646</b>	<b>1 089 577</b>
<b>Xavier DURAND, directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(5)</sup> (détaillées au paragraphe 2.3.4 ci-dessous)	1 460 526	1 497 179
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au paragraphe 2.3.8 ci-dessous) <sup>(6)</sup>	463 260	463 320
<b>TOTAL</b>	<b>1 923 786</b>	<b>1 960 499</b>

(1) En euros.

(2) Le détail des rémunérations de Monsieur François RIAHI sont disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2019 de Natixis déposé auprès de l'AMF le 6 mars 2020 au chapitre 2.4, paragraphe 2.4.2.4 et disponibles sur le site web : [www.natixis.com](http://www.natixis.com).

(3) Dont 2 384 euros de complément familial pour 2019

(4) Correspondant à un montant en date d'attribution, pour une juste valeur sur l'exercice 2019 de 79 587 euros.

(5) Sur une base avant charges sociales et impôts.

(6) Valorisation en juste valeur IFRS (correspondant à une valeur à la date d'attribution de 594 198 euros pour le plan LTIP 2018 et de 564 445 euros pour le plan LTIP 2019).

### 2.3.4 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2018 et 2019

Afin de satisfaire la réglementation, les tableaux présentent la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 à Monsieur François RIAHI, président du conseil d'administration depuis le 15 juin 2018 et à Monsieur Xavier DURAND, directeur général.

Aucune forme de rémunération ou avantage n'a été versé à Monsieur François RIAHI. Les rémunérations versées par Natixis à Monsieur François RIAHI au titre de leur mandat de directeur général de Natixis sont décrites ci-dessous.

#### Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur François RIAHI, président du conseil d'administration de COFACE SA depuis le 15 juin 2018

► Nomenclature AMF – Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	2019 <sup>(1)</sup>		2018 <sup>(1)</sup>	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>François RIAHI, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis <sup>(3)</sup></b>				
Rémunération fixe au titre du mandat social <sup>(4)</sup>	800 000	800 000	466 667	466 667
Rémunération variable annuelle	988 262	749 248 <sup>(5)</sup>	528 190	827 706 <sup>(5)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de la participation aux conseils de COFACE SA	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(6)</sup>	2 384	2 384	1 388	1 388
<b>TOTAL</b>	<b>1 790 646 <sup>(2)</sup></b>	<b>1 551 632</b>	<b>996 245 <sup>(2)</sup></b>	<b>1 295 791</b>

(1) En euros.

(2) François RIAHI directeur général à compter du 1<sup>er</sup> juin 2018 a également bénéficié lors du conseil d'administration en date du 2 août 2018 d'une attribution gratuite de 13 605 actions de performance sur une base prorata temporis correspondant en date d'attribution à 93 333 euros, et d'une attribution gratuite de 31 708 actions de performance correspondant en date d'attribution à 160 000 euros lors du conseil d'administration en date du 28 mai 2019.

(3) Le détail des rémunérations de Monsieur François RIAHI sont disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2019 de Natixis déposé auprès de l'AMF le 6 mars 2020 au chapitre 2.4, paragraphe 2.4.2.4 et disponibles sur le site web : [www.natixis.com](http://www.natixis.com).

(4) Sur une base brute avant charges sociales et impôts.

(5) Ce montant inclut le paiement et les livraisons de titres relatifs à la rémunération variable différée des années précédentes et attribués au titre d'autres fonctions. Hors rémunération variable collective (intéressement et participation) versée à François RIAHI au titre de 2017 pour ses fonctions de co-Responsable de la Banque de grande clientèle. Les livraisons de titres relatives aux plans de rémunération à long terme à destination des membres du comité de direction générale de Natixis sont présentées dans le tableau AMF n° 7.

(6) Le montant reporté correspond au complément familial.

## Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Xavier DURAND, directeur général de COFACE SA

► Nomenclature AMF – Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	2019 <sup>(1)</sup>		2018 <sup>(1)</sup>	
	Montants dus <sup>(2)</sup>	Montants versés <sup>(3)</sup>	Montants dus <sup>(2)</sup>	Montants versés <sup>(3)</sup>
<b>Xavier DURAND, directeur général</b>				
Rémunération fixe	575 000	575 000	575 000	575 000
Rémunération variable annuelle	870 723 <sup>(5)</sup>	635 272 <sup>(4)</sup>	907 532 <sup>(5)</sup>	611 840 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération variable différée <sup>(6)</sup>	-	200 109	-	69 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(7)</sup>	14 803	14 803	14 647	14 647
<b>TOTAL <sup>(8)</sup></b>	<b>1 460 526</b>	<b>1 425 184</b>	<b>1 497 179</b>	<b>1 270 487</b>

(1) Montants en euros, sur une base brute avant charges sociales et impôts.

(2) Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice hors rémunération variable long terme et rémunération variable différée.

(3) Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre du ou des exercices précédents.

(4) Rémunération variable versée l'année de performance N (part due au titre de N-1).

(5) Rémunération variable attribuée au titre de l'année de performance N.

(6) Rémunération variable différée versée en N au titre de l'année de performance N-2 et N-3.

(7) Monsieur Xavier Durand bénéficie de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC) et d'un véhicule de fonction.

(8) Pour l'historique des attributions d'actions gratuites, se référer au paragraphe 2.3.12.

## Détail des éléments de la rémunération de Monsieur Xavier DURAND, directeur général de COFACE SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (voir également le paragraphe 7.6.3 concernant les principes et composantes de la rémunération du directeur général)

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires																								
Rémunération fixe	575 000 €	Rémunération annuelle brute fixée à 575 000 € depuis le début du mandat le 9 février 2016																								
		La rémunération variable cible est fixée à 575 000 €. Elle se compose à 60 % d'objectifs financiers, et à 40 % d'objectifs stratégiques et managériaux. Le taux d'atteinte maximum de la rémunération variable est de 200 % (150 % au titre des objectifs financiers et 50 % au titre des objectifs stratégiques et managériaux). Le taux de réalisation des objectifs 2019 proposé par le comité des nominations et des rémunérations réuni le 20 janvier 2020, approuvé par le conseil d'administration réuni le 5 février 2020 et soumis à approbation de l'assemblée générale qui clôture les comptes de l'année 2019 s'élève à 151,43 %, réparti comme suit :																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objectifs financiers</th> <th>Clé de répartition</th> <th>Taux de réalisation</th> <th>Montant de rémunération variable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td> <td>20 %</td> <td>174 %</td> <td>200 595</td> </tr> <tr> <td>Résultat net</td> <td>20 %</td> <td>250 %</td> <td>287 500</td> </tr> <tr> <td>Frais généraux internes, hors exceptionnels</td> <td>10 %</td> <td>52 %</td> <td>30 153</td> </tr> <tr> <td>Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres</td> <td>10 %</td> <td>163 %</td> <td>93 725</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL (A)</b></td> <td></td> <td><b>106,43 %</b></td> <td><b>611 973</b></td> </tr> </tbody> </table>	Objectifs financiers	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable	Chiffre d'affaires	20 %	174 %	200 595	Résultat net	20 %	250 %	287 500	Frais généraux internes, hors exceptionnels	10 %	52 %	30 153	Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres	10 %	163 %	93 725	<b>TOTAL (A)</b>		<b>106,43 %</b>	<b>611 973</b>
Objectifs financiers	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable																							
Chiffre d'affaires	20 %	174 %	200 595																							
Résultat net	20 %	250 %	287 500																							
Frais généraux internes, hors exceptionnels	10 %	52 %	30 153																							
Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres	10 %	163 %	93 725																							
<b>TOTAL (A)</b>		<b>106,43 %</b>	<b>611 973</b>																							

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires	Objectifs stratégiques et managériaux	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable
			<i>Nouveau plan stratégique</i>	15 %	100 %	86 250
<i>Modèle interne</i>	15 %	125 %	107 813			
<i>Renforcement du plan de succession du comité exécutif</i>	5 %	100 %	28 750			
<i>Poursuite de la transformation culturelle, process commerciaux et projets</i>	5 %	125 %	35 938			
<b>TOTAL (B)</b>		<b>45,00 %</b>	<b>258 750</b>			
<b>TOTAL (A + B)</b>		<b>151,43 %</b>	<b>870 723</b>			
Le bonus dû au titre de l'exercice 2019 s'élève donc à 870 723 € et sera versé de la façon suivante :						
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 70 % du montant total versé en 2020, soit 609 507 € ;</li> <li>◆ 15 % du montant total différé en 2021, soit 130 608 € ;</li> <li>◆ 15 % du montant total différé en 2022, soit 130 608 €.</li> </ul>						
<b>Il est précisé que le versement du bonus 2019 est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire qui suit la clôture de l'exercice 2019.</b>						
Par ailleurs, un dispositif de malus est introduit : ainsi en cas de pertes observées préalablement aux dates de versement ou de révocation pour faute grave ou lourde avant la date de versement, aucun versement ne sera réalisé au titre des différés.						
Rémunération variable pluriannuelle	0,00 €	N/A				
Rémunération exceptionnelle	0,00 €	N/A				
Rémunération variable long terme (Attribution d'options d'actions/ actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme)	(voir paragraphe 2.3.8)	70 000 actions sont attribuées dans le cadre du <i>Long Term Incentive Plan</i> 2019 (LTIP 2019), représentant une valeur de 463 260 € en juste valeur IFRS (564 445 € à l'attribution sur la base de la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date du conseil d'administration). Les actions gratuites seront définitivement acquises le 14 février 2022, sous conditions de présence et de performance mesurée sur la durée du plan jusqu'au 31 décembre 2021, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 1/3 des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du niveau de RoATE (Return on Average Tangible Equity) de COFACE SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;</li> <li>◆ 1/3 des actions attribuées seront acquises sous condition de performance relative de l'action COFACE SA mesurée par le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de COFACE SA comparé au TSR des établissements composant l'indice Euro Stoxx Assurances sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2021 ;</li> <li>◆ 1/3 des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du ratio de coût net au titre des exercices clos au 31 décembre 2019, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021.</li> </ul> La période d'acquisition des actions est fixée à trois ans à compter du 11 février 2019. Le plan ne prévoit pas de période de conservation. Il a été décidé de fixer à 30 % le pourcentage d'actions acquises au titre du LTIP 2019 devant être conservé par le directeur général jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface.				
Interdiction de couverture	0,00 €	À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place.				
Régime de retraite supplémentaire	0,00 €	Monsieur Xavier DURAND ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.				
Jetons de présence	0,00 €	Monsieur Xavier DURAND n'a perçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2019 dans le cadre de ses responsabilités au sein de la Société.				
Avantages en nature	14 803 €	Monsieur Xavier DURAND bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC).				
<b>TOTAL DES MONTANTS DUS *</b>	<b>1 460 526 €</b>					

\* Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice hors rémunération variable long terme.



### 2.3.5 Rémunération des membres du conseil d'administration au titre des exercices 2018 et 2019

Le tableau ci-après présente la rémunération perçue par les membres du conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et celle qui leur est due au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

► **Tableau 3 – Tableau sur la rémunération perçue par les mandataires sociaux non dirigeants (nomenclature AMF) <sup>(1)</sup>**

Mandataires sociaux non dirigeants	Première nomination	Expiration du mandat <sup>(3)</sup>	Montants dus au titre de l'exercice 2019 <sup>(2)</sup>	Montants versés au cours de l'exercice 2018 <sup>(2)</sup>
<b>Jean ARONDEL</b>	21/11/12	2020	26 000	24 000
Autres rémunérations			-	-
<b>Nathalie BRICKER</b> Nomination le 16/05/19	16/05/19	2022	- <sup>(4)</sup>	-
Autres rémunérations			-	-
<b>Jean-Paul DUMORTIER</b> Démission le 23/10/19	26/07/13	2020	28 567	32 500
Autres rémunérations			-	-
<b>Éric HÉMAR</b>	01/07/14	2021	55 000	51 000
Autres rémunérations			-	-
<b>Daniel KARYOTIS</b>	08/02/17	2020	23 000	22 000
Autres rémunérations			-	-
<b>Isabelle LAFORGUE</b>	27/07/17	2020	41 000	32 500
Autres rémunérations			-	-
<b>Nathalie LOMON</b>	27/07/17	2020	55 000	43 000
Autres rémunérations			-	-
<b>Sharon MACBEATH</b>	01/07/14	2021	33 000	29 000
Autres rémunérations			-	-
<b>Marie PIC-PÂRIS</b> Cooptation le 23/10/19	23/10/19	2020	5 000	-
Autres rémunérations			-	-
<b>Isabelle RODNEY</b>	03/11/16	2020	41 000	30 500
Autres rémunérations			-	-
<b>Anne SALLÉ-MONGAUZE</b>	03/11/16	2020	- <sup>(4)</sup>	- <sup>(4)</sup>
Autres rémunérations			-	-
<b>Olivier ZARROUATI</b>	01/07/14	2021	40 000	40 000
Autres rémunérations			-	-

(1) Les dates de nomination et de fin de mandat au conseil d'administration sont disponibles au paragraphe 2.1.1 « Cartographie des caractéristiques des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2019 ».

(2) En euros, sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(3) Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année visée.

(4) Madame Nathalie Bricker, directrice financière de Natixis, renonce à percevoir de rémunération au titre de sa participation au conseil d'administration de COFACE SA en application de la politique de Natixis. Il en va de même pour Madame Anne Sallé-Mongauze, directeur général d'une filiale à 100 % de Natixis.

### 2.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social par la Société ou par toute société du Groupe

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### 2.3.7 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2019 par chaque dirigeant mandataire social

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### 2.3.8 Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2019 aux mandataires sociaux

Les conditions d'attribution d'actions gratuites sont décrites au paragraphe 2.3.4. Le tableau ci-dessous reprend la description des actions attribuées gratuitement à Monsieur Xavier DURAND dans le cadre du *Long Term Incentive Plan* 2019.

► Tableau 6 - Actions attribuées à chaque mandataire social (nomenclature AMF)

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions en euros selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition	Date de disponibilité <sup>(2)</sup>	Conditions de performance
<b>Xavier DURAND</b> <b>Directeur général</b>	<i>Long Term Incentive Plan</i> 2019 11/02/19	70 000	463 260 €	14/02/22	14/02/22	Voir tableau du paragraphe 2.3.4
<b>TOTAL</b>		<b>70 000</b>	<b>463 260 €</b>			

(1) La valorisation à la date d'attribution correspond à 564 445 € sur la base de la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date du conseil d'administration.

(2) M. Xavier Durand devra conserver 30 % des actions acquises au titre du LTIP 2019 jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface.

### 2.3.9 Actions devenues disponibles durant l'exercice 2019 pour chaque mandataire social

La condition de performance ayant été atteinte à 100 %, la totalité des actions attribuées à M. Xavier Durand dans le cadre du LTIP 2016 ont été définitivement acquises et livrées le 4 novembre 2019, soit 50 000 actions. Comme convenu dans le cadre du règlement du plan, M. Xavier

Durand devra conserver 30 % des actions acquises au titre du LTIP 2016 jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface, ce qui correspond à 15 000 actions dans le cadre de ce plan.

### 2.3.10 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2019, 2018, 2017 et 2016.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours à la date du présent Document d'enregistrement universel.

### 2.3.11 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2019, 2018, 2017 et 2016 au profit des dix premiers salariés non-mandataires sociaux.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours à la date du présent Document d'enregistrement universel.

### 2.3.12 Historique des attributions gratuites d'actions

Au titre du LTIP 2016, 298 997 actions de performance ont été attribuées sur les 399 932 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 50 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 312 553 euros (258 950 euros juste valeur IFRS). Le solde des 248 997 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (31 594 unités de performance). La condition de performance ayant été pleinement satisfaite, les actions attribuées dans le cadre ce plan ont été livrées à la date d'acquisition définitive le 4 novembre 2019, sous condition de présence à cette date, soit 268 602 actions effectivement livrées.

Au titre du LTIP 2017, 366 146 actions de performance ont été attribuées sur les 405 317 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 60 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 370 080 euros (318 300 euros juste valeur IFRS). Le solde des 306 146 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (34 400 unités de performance).

Au titre du LTIP 2018, 298 132 actions de performance ont été attribuées sur les 382 869 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 65 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 594 198 euros (463 320 euros juste valeur IFRS). Le solde des 233 132 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (29 000 unités de performance).

Au titre du LTIP 2019, 372 268 actions de performance ont été attribuées sur les 434 055 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 70 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 564 445 euros (463 260 euros juste valeur IFRS). Le solde des 302 268 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de récompense et de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (28 520 unités de performance) – voir le paragraphe 7.2.3 « Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions ».

► Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

	Long Term Incentive Plan*			
	2019	2018	2017	2016
Date d'assemblée	16/05/18	19/05/16	19/05/16	19/05/16
Date du conseil d'administration	11/02/19	12/02/18	08/02/17	03/11/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	372 268	298 132	366 146	298 997
dont attribuées à Xavier Durand	70 000	65 000	60 000	50 000
Date d'acquisition des actions	14/02/22	15/02/21	09/02/20	04/11/19
Date de fin de période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions souscrites	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	30 395
Actions gratuites attribuées restantes en fin d'exercice	372 268	298 132	366 146	268 602

\* Les conditions de performance sont décrites au paragraphe 2.3.4 ci-dessus. Les montants indiqués ne tiennent pas compte des actions annulées pour les plans n'ayant pas été livrés au 31/12/2019, soit les plans LTIP 2017 et suivants.

### 2.3.13 Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des mandataires dirigeants sociaux

► Tableau 11 – Contrats de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux (nomenclature AMF)

Mandataires dirigeants sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François RIAHI</b> Président du conseil d'administration Depuis le 15 juin 2018 jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020		X		X <sup>(1)</sup>	√ <sup>(3)</sup>		√ <sup>(3)</sup>	
<b>Xavier DURAND</b> Directeur général Depuis le 9 février 2016 jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019		X		X <sup>(2)</sup>	√			X

(1) M. François RIAHI bénéficie des régimes de retraite obligatoires comme l'ensemble du personnel de Natixis et ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire dit article 39 ou article 83 (en référence au Code général des impôts). Par ailleurs, le directeur général de Natixis effectue des versements sur le contrat d'assurance vie dit article 82 (en référence au Code général des impôts) mis en place par le groupe BPCE. Les cotisations à ce dispositif sont financées le directeur général et non par Natixis. Dans le cadre de ce dispositif en 2019, en tant que directeur général de Natixis, François RIAHI a effectué un versement de 117 333 euros.

(2) Le directeur général bénéficie des régimes de santé, retraite et prévoyance dans les conditions applicables à l'ensemble des salariés au sein de la Société.

(3) Aucune indemnité relative à la cessation ou à un changement de fonctions et à une clause de non-concurrence n'a été versée sur l'exercice 2019. Aucune forme de rémunération ou avantage n'est versée à Monsieur François RIAHI par la Société.

#### Indemnité de cessation de fonctions consentie à Monsieur Xavier DURAND

Monsieur Xavier DURAND bénéficie, en cas de cessation de son mandat social, d'une indemnité de départ d'un montant égal à deux ans de salaire (fixe et variable). Le salaire de référence retenu pour la partie fixe sera le salaire de l'exercice en cours à la date de cessation de ses fonctions. La référence pour la partie variable sera la moyenne des parts variables perçues au titre des trois derniers exercices précédant la date de cessation de ses fonctions.

Cette indemnité de départ sera due en cas de réalisation des critères de performance suivants :

- ♦ réalisation à 75 % au moins des objectifs annuels en moyenne sur les trois exercices précédant la date de départ ; et

- ♦ le ratio combiné net de réassurance de la Société atteint au plus 95 % en moyenne sur les trois exercices précédant la date de départ.

Si seule une des deux conditions ci-dessus est remplie, 50 % de l'indemnité sera due. Si aucune des conditions ci-dessus n'est réalisée, aucune indemnité ne sera due. Aucune indemnité ne sera versée par la Société en cas de cessation du mandat social à l'initiative de Monsieur Xavier DURAND ou en cas de départ pour faute grave ou lourde. Les éléments de rémunération et avantages sociaux relevant de la procédure des conventions réglementées conformément aux dispositions du Code de commerce sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la Société.

M. Xavier Durand ne dispose pas de contrat de travail et ne bénéficie d'aucune d'indemnité relative à une clause de non-concurrence.

### 2.3.14 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

Monsieur Xavier DURAND bénéficiant du régime commun au sein de la Société, aucune somme particulière n'a été provisionnée ou constatée par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages à ses dirigeants mandataires sociaux.