



4 131 salariés dans 63 pays



Plus de 800 participants
aux groupes **My Voice**, avec un total de
550 initiatives lancées



Continuité dans l'initiative globale
sur **l'égalité** Homme/Femme



285 participants à « *Lead Together* »,
représentant **50** pays



39 VIE en 2018



Coface Trade Aid



97 % de couverture
des actifs en **ISR**

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

6.1.1 Politique Ressources Humaines et développement de la performance

Chaque année, la direction des ressources humaines (DRH) Groupe revoit et partage avec ses interlocuteurs dans les régions et pays Coface l'ensemble de ses principes de gouvernance ; ceux-ci sont présentés conjointement à la stratégie RH globale. L'objectif est d'adopter une vision commune de l'organisation de la fonction, de ses enjeux et de l'application de ses politiques, en particulier des *Talent Reviews* et des plans de succession, de la politique de rémunération et de l'accompagnement RH des métiers.

Introduction

Le plan *Fit to Win* a porté, d'une manière ou d'une autre, sur la plupart des fonctions de l'entreprise, sur l'ensemble de ses processus clés, et sur une très large majorité des équipes. Dans un contexte de transformation d'outils, d'organisations, de management, il était nécessaire d'accompagner cette transformation par un volet culturel, tournant autour des valeurs de Coface, telles que redéfinies en 2016.

Par ailleurs, l'accent mis sur les fonctions de risque et de contrôle, telles que la conformité, a conduit au renforcement des compétences dans ces domaines, nécessitant là aussi un accompagnement culturel important, afin d'assurer une sensibilisation et une formation renforcée à ces pratiques de gestion.

Un des vecteurs de la transformation culturelle a été la mise en place d'une organisation différente, en janvier 2017. Peu après le démarrage de *Fit to Win*, les fonctions de contrôle, à savoir la direction chargée du respect de la conformité, du *risk management* et de l'audit se sont organisées de manière intégrée, avec une ligne hiérarchique directe entre les directions Groupe et les directions régionales. Ce réalignement de l'organisation a permis d'aligner très rapidement les objectifs de ces fonctions dans l'ensemble des sociétés du Groupe, et de diffuser ainsi de manière plus directe les changements de pratiques souhaités dans ces différents domaines.

Un vecteur très important a été le travail mené en matière de renforcement de la culture managériale, que la Société souhaitait plus agile, plus orientée client, et plus à l'écoute de la diversité culturelle de ses collaborateurs.

Le renforcement s'est traduit par l'arrivée de nombreux managers venant de sociétés internationales, avec une expérience en matière de transformation. L'arrivée d'un tiers de nouveaux *Senior Managers* a permis de renforcer et d'enrichir la culture managériale dans les trois derniers exercices. Le comité exécutif a été également profondément renouvelé.

Un ambitieux programme de développement du leadership, appelé « *Lead Together* » a également été lancé. Ce programme, piloté par le comité exécutif et la DRH Groupe, et mené grâce à l'expertise d'un partenaire de qualité concernera, entre 2018 et 2019, 500 managers de l'entreprise, soit près de 15 % du personnel de Coface, et la totalité des *Senior Managers* et managers intermédiaires.

Le lancement, en 2017, puis en 2018, d'une enquête d'engagement auprès des collaborateurs a permis de franchir une autre étape de la transformation culturelle. Les résultats de l'enquête ont montré un niveau exceptionnellement haut de participation (92 %) avec un niveau d'engagement en deçà du benchmark de l'industrie, et nous ont indiqué les pistes à suivre et les priorités pour améliorer nos pratiques de management.

Le renforcement du rôle des managers dans le développement de leurs collaborateurs est une des priorités, et a mené à un élargissement des objectifs de l'entretien annuel au développement des collaborateurs.

Coface a également choisi d'associer les collaborateurs aux réflexions sur les pistes d'amélioration de l'engagement : nous avons ainsi créé des groupes d'action, composés de personnes volontaires, à qui nous avons demandé de travailler à des propositions d'actions et à leur mise en œuvre. Un grand nombre de collaborateurs a fait partie de ces groupes, qui se sont réunis à de nombreuses reprises, autour de sessions de *brainstorming*, associant différents niveaux hiérarchiques, et travaillant à un agenda positif d'amélioration du quotidien. Cette manière nouvelle et informelle de travailler en groupe a certainement contribué au changement culturel.

D'autre part, la transformation culturelle ne pouvait qu'être renforcée par un accent fort mis sur la mobilité et le développement des talents à l'international, afin de diffuser les bonnes pratiques au-delà des frontières, et bénéficier de la diversité de pensée et de pratiques venues des différentes sociétés du Groupe. Le nombre

de mobilités internationales a ainsi été multiplié par 2,4 en 2018 par rapport à la moyenne des cinq dernières années.

Toujours en ce qui concerne la gestion des talents, nous avons enfin mis l'accent sur l'égalité hommes/femmes, en matière notamment d'opportunités de développement grâce au programme *Women to Win*. Cette démarche, qui est loin d'avoir encore abouti, est déjà porteuse de changements culturels positifs.

Un vrai atout : notre diversité

Les données suivantes proviennent de l'outil Groupe appelé *reporting* RH, disponible en ligne. La base est mise à jour en temps réel, en flux continu par les responsables RH locaux des pays.

La consolidation de ces informations se fait le dernier jour ouvré du mois, ce qui autorise la production de tableaux de bord mensuels. Ce *reporting* inclut les données individuelles de contrat, activité et métier, ancienneté pour chaque entité légale du Groupe, et fait état des rattachements hiérarchiques entre les postes.

L'outil sert aussi au planning stratégique des effectifs, puisqu'il permet un pilotage des actions de recrutement ou de mobilité interne dans le cadre de référence budgétaire. Les effectifs de Coface sont répartis de la façon suivante :

Une forte dimension internationale

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 4 131 collaborateurs répartis dans 63 pays, contre 4 078 au 31 décembre 2017.

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des effectifs du Groupe depuis le 31 décembre 2016 :

Effectifs	2018	2017	2016	% du total 2018
Europe du Nord	701	713	771	17 %
Europe de l'Ouest	987	974	1175	24 %
Europe centrale	687	715	721	17 %
Méditerranée & Afrique	768	763	760	19 %
Amérique du Nord	192	125	112	5 %
Amérique latine	390	388	366	9 %
Asie Pacifique	406	400	377	10 %
TOTAL	4 131	4 078	4 282	100 %

En 2016, Coface a opéré une réorganisation de ses régions mondiales en plaçant la Russie dans le périmètre de la région Europe centrale (précédemment intégrée à la région Europe du Nord) et l'Espagne et le Portugal dans le périmètre de la région Méditerranée et Afrique (précédemment intégrés à la région Europe de l'Ouest), ce qui explique certaines évolutions dans les régions concernées.

Les évolutions des effectifs dans la région Europe de l'Ouest entre 2016 et 2017 résultent en partie du transfert de l'activité de gestion des garanties publiques à Bpifrance Assurance Export.

L'évolution des effectifs en Amérique du Nord s'explique en partie par l'intégration d'agents commerciaux, dans les effectifs internes de Coface, au courant de l'année 2018.

La nature de ses activités et leur couverture géographique font de Coface un groupe profondément tourné vers l'international. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 72 nationalités sont réunies en son sein ; cette diversité est renforcée par l'intégration

fréquente de collaborateurs d'autres pays dans les équipes, puisqu'à ce jour, 244 collaborateurs travaillent en dehors de leur pays d'origine. Cette diversité garantit que les communautés d'affaires ainsi que les clients sont représentés dans leur diversité au sein du Groupe. À titre d'exemple, des salariés de 24 nationalités différentes travaillent en France.

Les plus jeunes talents sont également une priorité pour Coface. Afin d'augmenter sa capacité à accueillir la nouvelle génération dans les entités à l'étranger et de renouveler ses viviers, Coface a donné un nouveau souffle à son programme de volontariat international en entreprise (« VIE ») en réorientant les missions de VIE vers des rôles clés pour le développement de l'entreprise, où le jeune sélectionné peut exprimer tout son talent. Au total, près de 30 VIE forment chaque année ce vivier unique.

Au cours de l'année 2018, Coface a accueilli 39 volontaires dans 14 pays. En 2019, Coface prévoit d'étendre ce périmètre à 17 pays.

Des activités sectorielles différenciées

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par types d'activité depuis le 31 décembre 2016 :

Effectifs	2018	2017	2016	% du total 2018	Variation 2018 vs. 2017
Ventes et marketing	1 390	1 315	1 308	33,7 %	5,7 %
Support	1 413	1 382	1 595	34,2 %	2,2 %
Informations, contentieux, recouvrement	1 003	1 040	1 040	24,3 %	- 3,6 %
Arbitrage	325	341	339	7,9 %	- 4,7 %
TOTAL	4 131	4 078	4 282	100 %	1,3 %

En 2018, 1 390 salariés étaient affectés aux activités de ventes et marketing, 1 413 aux fonctions support, 1 003 aux fonctions information, contentieux, recouvrement et 325 à l'arbitrage.

Pour rappel, le transfert de l'activité de gestion des garanties publiques entre 2016 et 2017, explique en grande partie l'évolution des effectifs des fonctions support.

L'augmentation des effectifs Ventes & Marketing s'explique par le renforcement ciblé des forces de ventes avec le programme *Sales Force Effectiveness* mais également par l'intégration des agents commerciaux jusqu'alors externes, aux États-Unis.

Différents types de contrats de travail et mouvements d'effectifs

En France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, le total des effectifs au 31 décembre 2018 s'élevait à 1 794 salariés et la répartition de ces effectifs selon le type de contrat de travail était la suivante :

		Contrats dont la durée est indéterminée	Contrats dont la durée est déterminée	Managers encadrants
France	2018	97,8 %	2,2 %	23,1 %
	2017	98,4 %	1,6 %	22,0 %
	2016	99,2 %	0,8 %	18,5 %
Allemagne	2018	99,5 %	0,5 %	15,1 %
	2017	99,7 %	0,3 %	13,9 %
	2016	99,7 %	0,3 %	13,3 %
Italie	2018	99,5 %	0,5 %	28,6 %
	2017	99,5 %	0,5 %	25,9 %
	2016	99,0 %	1,0 %	23,6 %
Espagne	2018	100 %	0 %	26,3 %
	2017	97,8 %	2,2 %	28,6 %
Royaume-Uni	2018	99,0 %	1,0 %	21,0 %

Nous pouvons noter une quasi-totalité du contrat à durée indéterminée chez Coface.

De plus, le pourcentage de managers encadrants est en hausse dans la plupart des pays du périmètre de *reporting*, ce qui illustre bien la volonté de renforcement de la culture managériale chez Coface. Ceci est particulièrement vrai pour les directions fonctionnelles au siège social à Bois-Colombes : le renforcement de certaines fonctions telles que la conformité, les risques, ou la direction financière, ont proportionnellement augmenté le volume de managers encadrant en France.

En 2018, l'entreprise a embauché en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, 124 nouveaux collaborateurs, pour 249 départs dont 105 démissions, 53 fins de contrat suite à un départ en retraite et 23 licenciements. Il convient de noter une légère évolution méthodologique puisque les contrats à durée déterminée sont comptabilisés dans les entrées et sorties depuis cette année.

Pour rappel, le transfert de l'activité de gestion des garanties publiques à Bpifrance Assurance Export a engendré 249 départs en 2017.

Des tranches d'âge différentes

Au 31 décembre 2018, les tranches d'âges des salariés en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni se présentent comme suit :

Tranches d'âge	Pourcentage des effectifs Royaume-Uni	Pourcentage des effectifs Espagne	Pourcentage des effectifs Italie	Pourcentage des effectifs France	Pourcentage des effectifs Allemagne
< 30 ans	13,0 %	8,4 %	5,3 %	14,5 %	4,0 %
30 à 40 ans	32,0 %	28,9 %	23,3 %	25,6 %	22,4 %
40 à 50 ans	24,0 %	43,7 %	48,1 %	27,7 %	31,9 %
> 50 ans	31,0 %	18,9 %	23,3 %	32,2 %	41,7 %

Historiquement, la France et l'Allemagne ont une pyramide des âges avec une large part des effectifs âgés de plus de 50 ans et un taux de *turnover* limité, témoignant à la fois de la loyauté des équipes et de la volonté de l'entreprise de reconnaître et conserver l'expertise de ses salariés. Néanmoins, Coface en France a souhaité accompagner en 2017 les salariés proches de la retraite en leur proposant un dispositif de pré-retraite permettant une portabilité de deux ans maximum jusqu'à la date d'acquisition de la retraite à taux plein. Dans ce cadre, Coface s'est engagée dans un profond travail d'accompagnement et de transition afin d'assurer au mieux les transferts de compétences nécessaires, dans le prolongement des dispositions relatives au contrat de génération adoptées en 2013. Ces départs ont conduit à un renouvellement partiel des équipes.

Afin de faciliter la collaboration, Coface France a également organisé une conférence « Collaboration intergénérationnelle » dans les locaux de Bois-Colombes en septembre 2018. Celle-ci a recueilli de nombreux retours positifs de la part des collaborateurs Coface.

Une répartition Homme/Femme plutôt équilibrée

L'équilibre entre femmes et hommes (un peu plus de 53 % de femmes dans l'ensemble du Groupe en 2018, et 38 % de femmes parmi les managers), tout comme la diversité culturelle au sein de l'entreprise et de chaque région Coface, est un atout pour le Groupe qui veille, depuis plusieurs années, à promouvoir la mobilité interne et l'accès de ses salariés aux responsabilités managériales.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la représentation des femmes au sein des pays du périmètre de *reporting* depuis 2016 :

		% de femmes parmi l'effectif total	% de femmes parmi les managers
France	2018	50,5 %	37,4 %
	2017	50,7 %	37,0 %
	2016	56,0 %	41,6 %
Allemagne	2018	53,6 %	18,4 %
	2017	53,0 %	17,1 %
	2016	52,2 %	14,9 %
Italie	2018	50,8 %	44,4 %
	2017	48,7 %	40,8 %
	2016	48,7 %	34,0 %
Espagne	2018	64,7 %	42,0 %
	2017	64,3 %	40,4 %
Royaume-Uni	2018	41,0 %	23,8 %

La représentation des femmes est en progression en Allemagne, et en particulier pour les postes de management en Italie. La baisse en France s'explique notamment par le transfert de l'activité de gestion des garanties publiques hors du périmètre de Coface, activité très fortement féminisée.

Au 31 décembre 2018, la représentation des femmes au sein des instances de gouvernance est la suivante :

- ◆ conseil d'administration : 5 femmes sur 11 administrateurs, soit 45,5 % ;
- ◆ comité exécutif : 5 femmes, soit 1/3 des membres du comité exécutif ;
- ◆ comité de direction : deux femmes, soit 1/4 des membres du comité de direction générale ;
- ◆ catégorie des *Senior Manager* (top 180) : 54 femmes sur 181 (Coface toutes régions et siège) et 28 sur 88 (pour le périmètre des 5 pays du rapport), soit une proportion d'1/3 environ.

À cette diversité présente au sein de nos équipes Coface s'ajoute la diversité des produits Coface mais aussi des clients. Chez Coface, la diversité des équipes avec lesquelles collaborer et la diversité des différents clients rencontrés enrichissent quotidiennement le travail de nos collaborateurs.

La politique de gestion des talents de Coface vise à valoriser la diversité de ce capital humain afin de favoriser la capacité à innover de l'entreprise et de se positionner comme une entreprise apprenante

en recherche de toujours plus d'agilité. Son objectif est aussi de permettre à chacun de se développer selon ses aspirations et ses aptitudes, en profitant de la taille et de la présence du Groupe dans plus de 60 pays. Un certain nombre d'initiatives, détaillées ultérieurement, contribuent à ces objectifs, qu'il s'agisse de l'égalité des chances entre hommes et femmes à travers le programme *Women to Win*, de la politique de mobilité internationale permettant le partage de compétences entre les pays du Groupe, ou du programme de développement du leadership *LEAD together* visant à bâtir une culture managériale commune en réunissant les managers de divers pays pour des sessions d'échanges accompagnées par des coaches externes.

En route vers une transformation culturelle

Coface a multiplié, depuis le lancement de *Fit to Win*, les opportunités pour les collaborateurs d'être visibles, de contribuer par leurs idées à l'amélioration des processus, des outils, des bureaux, et en général de leur quotidien dans l'entreprise.

Au-delà de cela, l'occasion donnée aux collaborateurs de contribuer aux objectifs d'agilité, d'orientation client, ou de conduite de changement, a enrichi le quotidien de nombre d'entre eux, renforcé leur sentiment d'appartenance et a contribué à la raison d'être de Coface.

Cela s'est fait par le déploiement des groupes *LEAN* d'amélioration des processus, par les ateliers d'échanges organisés à l'occasion des *Fit to Win days* et animés par des collaborateurs en 2017 et 2018, ou encore à l'occasion des groupes de travail *My Voice* courant 2018.

De nouvelles manières de travailler

En 2018, Coface a beaucoup travaillé à l'amélioration de l'engagement de ses salariés, en créant notamment des *My Voice action Teams*. Au total, plus de 800 collaborateurs, répartis dans plus de 40 pays différents, ont contribué activement à ces groupes de travail, pendant environ six mois. Environ 550 initiatives ont été lancées, à tout niveau de l'organisation. Les aspects, environnement de travail et opportunités de développement ont été particulièrement retravaillés. Des initiatives de « Café avec le CEO » ou de rencontres avec les directeurs de pays ont par exemple été lancées dans la plupart des pays Coface comme par exemple la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, l'Autriche, la Serbie, le Pérou ou encore la Russie, afin de favoriser la proximité avec la direction. La région d'Europe centrale a mis en place, dans la plupart de ses pays, des réunions plénières regroupant tous les salariés locaux ou encore, invité tous les collaborateurs de la région à des webinaires avec le directeur pays et les membres de son équipe managériale. Ces réunions mensuelles ou trimestrielles, ont pour but de communiquer sur les résultats et la stratégie de l'entreprise tout en assurant une communication régulière avec la direction.

Ces événements constituent aussi des opportunités d'obtenir des retours directs et précieux de la part des collaborateurs de Coface. En complément, la France a mis en place une boîte à idées numérique et physique afin de récolter ces retours des collaborateurs.

L'un des enjeux mis en lumière par l'enquête d'engagement *My Voice* était de mieux comprendre quel est le rôle de chacun dans l'organisation et dans le déploiement du plan stratégique *Fit to Win*. Les salariés ont exprimé le besoin de lien entre les différentes fonctions. De nombreuses initiatives ont découlé de cette problématique comme le *My Job Day* organisé en France à titre d'exemple. Cette initiative, présentant les différents métiers d'une fonction, a également permis de présenter les postes ouverts du département et de solliciter d'éventuelles candidatures internes, pouvant découler sur une mobilité fonctionnelle. Coface Chili et Italie ont quant à eux, organisé des jeux de rôle sous forme de « vis ma vie » afin que les participants comprennent le travail quotidien, mais aussi les contraintes et problématiques récurrentes de leurs collègues, afin d'améliorer la coordination entre les équipes.

Des *Flash trainings* ont également été organisés en France, visant cette fois-ci à informer ou former les salariés sur les produits Coface, les initiatives et outils clés pour l'organisation. L'obligation de mettre en place un processus KYC (connaissance de l'identité de nos clients dans le but de lutter contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme) a par exemple été présentée en *Flash training*. Aux États-Unis, le même besoin a été traité grâce à des *Lunch and Learn* soit des « déjeuners conférences » dédiés à des thématiques précises.

Les résultats de *My Voice* France ont également démontré que les salariés ressentent le besoin de mieux connaître les besoins clients. Des initiatives de double écoute clients et de rencontres, sur le terrain, de prospects, clients ou courtiers ont été mises en place.

Un mur dédié aux communications *My Voice* a d'ailleurs été créé dans de nombreux pays.

Ce fonctionnement par groupe de travail, organisé largement dans les différents pays du Groupe, a non seulement permis de trouver des solutions concrètes d'amélioration, construites avec les salariés, mais il a également impulsé une nouvelle manière de travailler grâce à une approche plus ascendante et collaborative ; des réunions inter-départements, des rencontres régulières et des salariés acteurs de cette amélioration, en étant garant d'actions *My Voice*.

De son côté, la direction RH Groupe a établi un plan d'action global comprenant notamment un travail sur le développement de carrière, une élaboration de la Marque Employeur de Coface suite au travail effectué sur la raison d'être de l'entreprise et la construction d'un programme d'intégration des nouveaux salariés, prévoyant « une expérience minimum » pour un nouvel arrivant au sein de Coface dans le monde. Déjà lancé au cours de l'exercice 2018, ce plan d'action sera plus largement déployé courant 2019. La France a amorcé ce travail sur l'intégration des nouveaux salariés, au niveau pays, en proposant des présentations des différents départements aux nouveaux arrivants.

En septembre 2018, Coface a de nouveau tenu à mesurer la satisfaction et l'engagement de ses collaborateurs en s'appuyant sur une enquête d'engagement élaborée et administrée en collaboration avec AON Hewitt : *My Voice*. Ce prestataire, riche de son *benchmark* de 14 millions de répondants cette année et de son expérience, a permis de guider Coface dans le choix des questions ainsi que de préserver l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Cette année, six questions ont été ajoutées au questionnaire, principalement au sujet du *Senior Leadership*, de l'orientation client et du suivi des résultats et actions *My Voice* 2017. Ainsi, l'enquête comportait 42 questions, dont deux ouvertes.

En 2018, *My Voice* a été conduite en douze langues (quatre nouvelles langues par rapport à 2017) et a de nouveau remporté plus de 92 % de participation, démontrant un fort attachement des collaborateurs envers Coface et une envie d'amélioration constructive.

Le score d'engagement global a augmenté de 6 points en un an, reflétant une amélioration significative en 6 mois d'action. Cependant, les résultats restent globalement en dessous du *benchmark* AON et Coface doit continuer le travail entrepris afin de s'ancrer encore davantage dans une démarche d'amélioration continue.

Les résultats de *My Voice* 2018 ont été présentés par Région, pays et fonction en décembre 2018. Des groupes de travail seront organisés début 2019 afin de définir des plans d'actions à tous les niveaux de l'organisation, sur tous les thèmes mis en valeur par l'enquête comme nécessitant une amélioration.

Coface prévoit de renouveler cette enquête en 2020 afin de prendre le temps de mettre en place des actions pérennes puis de mesurer l'impact de ses plans d'action.

Au cours de l'année 2017, Coface a également lancé *Yammer*, son réseau social d'entreprise, afin de faciliter la communication entre départements ou pays et améliorer l'efficacité des échanges d'informations. Cet outil a également été largement utilisé en 2018, notamment pour communiquer sur le suivi des actions *My Voice*.

Ainsi, dans son ensemble, Coface a tenté d'injecter de l'agilité dans l'organisation grâce à ces nouvelles méthodes de travail et espère bien voir ces démarches ascendantes se développer davantage en 2019.

L'approche du *Lean management*, ayant pour but d'optimiser les processus, outils et organisation et à libérer des ressources pour des tâches à plus forte valeur ajoutée afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle de Coface constitue un autre levier de démarche ascendante puisque les salariés, au cœur du *business*, sont formés à la résolution de problème.

La multiplication des démarches *Lean*, tout comme l'augmentation des formations sur le sujet ont d'ailleurs été des besoins fortement exprimés par les salariés lors de la définition des plans d'action *My Voice*, dans les différents pays.

Ainsi, de nombreux pays ont intégré cette dimension de *Lean management* dans leur plan d'action *My Voice* comme l'ensemble de la région Méditerranée Afrique qui a organisé une initiative *Train the Trainer* sur ce sujet ou l'Israël et la Roumanie qui ont revu leurs

processus de travail pour une meilleure productivité. En France, un *Flash training* a été dédié à ces initiatives Lean au sein de Coface.

Un environnement agréable

En 2018, Coface a également mis l'accent sur la flexibilité au travail grâce à de nouveaux accords sur le télétravail en France mais également grâce à la mise en place d'horaires flexibles dans de nombreux pays du périmètre de *reporting* et hors Europe.

En effet, en France et en Autriche, les négociations concernant la mise en place du télétravail ont été finalisées en 2018 et ont débouché sur la signature d'un accord avec les instances représentatives du personnel. L'Europe de l'Est a également mis en place une politique de télétravail dans la plupart des pays dont les législations locales le permettaient.

L'Allemagne, qui a entamé les discussions auprès des comités d'entreprise dans le but de proposer le télétravail à l'ensemble de ses salariés, conserve son *Award* « Compatibilité entre le travail et la famille » pour la troisième année consécutive, grâce à ses facilités d'accès à la garde d'enfants, ses heures flexibles et congés spéciaux, etc.

Le Mexique a également tenu à travailler sur cette flexibilité au travail dans le cadre des actions *My Voice*, en proposant une journée plus courte le vendredi, des possibilités de télétravail pour tous et même une journée de repos pour l'anniversaire de chaque salarié.

Il est à noter que 8 % des effectifs totaux du Groupe font le choix d'un contrat à temps partiel pour des raisons d'organisation personnelle. Sur le périmètre de *reporting*, ce chiffre s'élève à 12 % ; en outre, l'entreprise offre la possibilité, dans le cadre des accords relatifs au temps de travail, d'organiser son temps de travail selon des horaires choisis. Aucun salarié en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne ou au Royaume-Uni, ne travaille selon des horaires décalés ou de nuit.

Cette année, notre entité basée au Royaume-Uni a continué ses initiatives de bien-être au travail, notamment grâce à l'organisation de classes de yoga ou encore à la mise à disposition de paniers de fruits pour chacun, pour un environnement de travail sain et accueillant tout au long de l'année. Coface Espagne organise également, au moins une fois par an, une campagne incluant des sessions d'information sur la nutrition et les bonnes habitudes santé. Des groupes de travail portant sur les soins santé et les activités sportives sont également organisés dans ce cadre.

D'autres bureaux de Coface s'attachent également à créer des conditions de travail agréables ; les bureaux de Coface en Espagne et au Portugal ont renouvelé leur initiative pour la 8^e année consécutive, en célébrant la « journée de l'amitié et de l'affection » par l'écriture manuscrite de cartes et leur remise à leur entourage. Plus de 1 800 cartes sont échangées chaque année.

Coface encourage également une activité physique régulière dans ses différents pays. Cette année Coface Autriche a par exemple participé à une course interentreprises ou encore organisé un cours de yoga sur le toit des locaux. La Roumanie et la Slovaquie sont allées plus loin en répondant présent lors d'un marathon et la Lituanie et la France ont participé à un challenge pour compter le nombre de pas des salariés. En France, le *Global Challenge*, comptant plus de 570 participants, a permis aux participants de bénéficier d'une montre connectée et de relever de multiples défis sur une durée de 100 jours, par équipe de sept. L'initiative du département communication France, consistant à proposer des équipes mélangeant différents départements, pour ceux qui le souhaitaient, a également permis aux collaborateurs de Bois-Colombes d'apprendre à mieux connaître leurs collègues.

Par ailleurs, en Allemagne, des cours de Pilates, ont été organisés afin de favoriser le bien-être des salariés au travail. Coface Allemagne a également introduit un nouveau programme « JobRad » visant à

promouvoir l'utilisation du vélo pour venir travailler. Ce programme permet de bénéficier de prix très avantageux pour l'achat d'un nouveau vélo, ce qui a entraîné la commande de plus de 35 vélos.

Un des groupes *My Voice* travaille également sur la mise en place d'espaces collaboratifs à chaque étage, en France, dans les locaux de Bois-Colombes. En collaboration avec le département des services généraux, la première salle a été installée en décembre 2018, afin de permettre aux salariés Coface de se retrouver dans un endroit plus coloré, moderne et inspirant, variant des salles de réunion classiques. Dorénavant il est aussi possible de retrouver des salles de repos pour les salariés au Brésil et en Argentine.

En Inde, les salariés ont également re-décoré les bureaux ensemble, sur le thème des valeurs Coface. De plus, Coface Bangalore travaille sur un projet de déménagement fin janvier 2019, afin d'améliorer le bien-être des salariés, les aménagements en termes de sécurité et la collaboration des équipes, en regroupant les collaborateurs dans les mêmes bureaux. En Espagne, les collaborateurs ont pour projet d'agrandir les locaux afin de bénéficier d'un espace plus confortable pour leur pause déjeuner.

Afin de valoriser la diversité de nos équipes et les différentes cultures représentées, les équipes célèbrent de nombreuses fêtes locales, aux quatre coins du monde. En Inde, de nombreux festivals ont été célébrés, entraînant des compétitions entre équipes. La région Méditerranée Afrique a également célébré de nombreuses fêtes locales comme à Dubaï par exemple.

En Europe centrale, tout comme en Amérique latine, les pays sont encouragés à organiser un événement par trimestre. Ainsi, des « Journées de la famille », « des enfants » mais également Pâques, la Saint Valentin ou la journée de la femme ont été des occasions de célébration. L'Allemagne propose aussi des *afterworks* tous les derniers jeudis du mois.

Une nouvelle culture managériale pour l'ensemble du Groupe

Début 2018, une initiative inédite pour Coface a été lancée : l'élaboration d'un programme commun à toutes les entités du Groupe, visant à développer les capacités des managers à s'approprier les nouvelles exigences de Coface, à aider leurs équipes à s'orienter dans la période de transformation actuelle, et à répondre aux nouvelles attentes en développant leur initiative, leur capacité à communiquer avec impact, à donner du sens à l'action de chacun, à travailler avec les différents acteurs internes et externes, à donner du *feedback*. Ce programme part du principe que chacun, collaborateur comme manager, a un impact et une responsabilité, significatifs dans l'entreprise, celui des managers étant démultiplié eu égard à leur rôle vis-à-vis des équipes.

Le programme a été baptisé « *LEAD together* » à la suite d'un atelier de créativité auquel ont participé une douzaine de managers et de collaborateurs. *Learn, Empower, Achieve and Develop* résume ainsi le cycle à travers lequel un manager développe ses compétences et celles de ses équipes pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. *Together* représente non seulement la valeur Collaboration comme un facteur clé de succès de l'entreprise, mais aussi le souhait de partager ses expériences et ainsi d'apprendre les uns des autres afin de renforcer la puissance collective à mener la transformation de Coface.

LEAD together a été construit en quelques mois en partenariat avec une société de *coaching* de dirigeants, *Turningpoint*. La population cible pour 2018 et 2019 est composée de *Managers* : environ 200 *Senior Managers*, responsables de départements au niveau d'une Région ou du Groupe, ou patrons de pays ; puis 300 managers intermédiaires qui leur sont rattachés. Le programme consiste d'abord en un travail préparatoire (vidéos et articles à lire, questionnaire pour analyser son profil de *Leadership*, collecte de *feedback* afin d'identifier ses enjeux individuels en matière de

développement du *Leadership*). Puis, une session de 3 jours en présentiel a lieu, animée par des coaches de *Turningpoint*. Enfin, une demi-journée de co-développement (coaching entre pairs) se déroule quelques semaines plus tard, ainsi qu'une session de coaching individuel pour les *Seniors Managers*. Le programme comprend une contribution importante de représentants de Coface (RH et management) qui viennent rappeler les ambitions du Groupe et la contribution attendue de chacun pour les atteindre, et partager vision et commentaires autour de la question du *Leadership*. Chaque « promotion » est parrainée par un représentant de l'échelon hiérarchique supérieur, qui, au-delà de l'expression de sa vision, peut entendre en direct les interrogations et retours d'expérience de chacun, et ainsi identifier des sujets clés à remonter au comité exécutif pour une prise en charge au plus haut niveau de l'organisation. Xavier Durand a consacré une heure d'échange avec les participants lors des sessions *Senior Managers*, pour partager son parcours en tant que leader, les expériences à travers lesquelles il s'est construit, sa vision du *Leadership* et ses conseils aux participants. Lors des sessions dédiées au management intermédiaire, ce sont des membres du comité exécutif qui viennent jouer ce rôle auprès des participants qui apprécient ces temps d'échange inédits.

Le déploiement du programme concerne tous les pays. Les sessions des *Seniors Managers* ont rassemblé des participants de toutes les Régions Coface et de tous métiers, à Paris, par groupes de 20 à 25. Sept sessions se sont ainsi tenues entre mai et septembre 2018 pour la partie présentielle, regroupant au total 163 participants. Le déploiement pour les managers intermédiaires a démarré en novembre, et une session s'est tenue dans chacune des Régions, regroupant des participants de divers pays de la région et toujours de divers métiers. Au total, 122 managers ont participé à ces sessions. Le programme se poursuivra en 2019 selon les mêmes principes, pour toucher au total plus de 500 bénéficiaires.

Le retour des participants est très positif, avec une note globale de satisfaction de 4,7 sur 5. L'approche très pragmatique centrée sur la dimension comportementale et interpersonnelle est particulièrement appréciée, ainsi que la constitution d'un réseau international de Leaders réunis autour des mêmes objectifs et ambitions. Enfin, le partage d'expérience entre pairs visant à développer la capacité à s'épauler les uns les autres, est un réel atout. Le programme permet aussi de faire émerger des enjeux de développement collectifs auxquels le comité exécutif du Groupe porte une attention toute particulière, tels que la capacité à décliner la vision stratégique globale en attente plus précise à l'échelon d'une entité ou d'une équipe, ou encore celle à donner un *feedback* clair et régulier aux collaborateurs, pour permettre à chacun de se situer et de garder un bon niveau de motivation.

Talent Management et politique de rémunération

À l'instar le *LEAD together*, diverses initiatives transverses existent chez Coface pour permettre de développer les compétences collectives nécessaires à l'atteinte des ambitions du Groupe, mais avec aussi pour but de reconnaître, développer et valoriser chacun en fonction de sa contribution à la performance collective et de sa capacité à grandir dans l'organisation.

Développement des compétences

La formation chez Coface revêt une place importante au regard de l'effet combiné des spécificités de l'assurance-crédit et des obligations réglementaires. Elle est un outil du développement

des connaissances techniques et comportementales de ses salariés, ce qui conduit le Groupe à étoffer l'employabilité de ses équipes et à intégrer les nouveaux besoins exprimés par ses clients ou les réalités économiques de ses marchés. En prise avec leur environnement, les salariés bénéficient ainsi de la possibilité d'accompagner l'activité du Groupe au plus près des exigences stratégiques et des attentes des clients. Au-delà du développement des compétences techniques, l'effort de formation se renforce en matière de compétences associées aux valeurs du Groupe. L'objectif étant d'aider les salariés à identifier comment ces valeurs se traduisent en matière de comportements attendus dans les attributions liées à leur métier.

L'utilisation de la plateforme « *360 Learning* » s'est poursuivie en 2018, pour continuer à partager des savoir-faire métiers, réglementaires ou encore comportementaux. Suite au pilote lancé en 2017, la *Commercial School* a été déployée dans 41 pays, permettant à une population de 650 commerciaux et arbitres de développer sa connaissance des processus, produits et outils de Coface, notamment parmi les nouveaux arrivants. Des parcours individualisés ont été créés, permettant à chacun d'accéder à un contenu spécifique selon son rôle. Dans le registre réglementaire, des modules anti-corruption, gestion des risques, sécurité informatique et d'autres liés au nouveau règlement général sur la protection des données des salariés ont été déployés durant l'année pour que chaque collaborateur acquière les connaissances nécessaires et adopte les comportements attendus dans la conduite des affaires. Un module concernant plus généralement le Code de conduite chez Coface a aussi été mis en place. Enfin, un premier module de développement personnel consistant en une sensibilisation à la gestion des préjugés inconscients a été proposé à l'ensemble des collaborateurs, sur la base du volontariat. Ce cours est basé sur trois idées. Premièrement, que nous avons tous des préjugés inconscients dont nous nous aidons souvent pour interpréter le monde qui nous entoure. Deuxièmement, que ces préjugés sont parfois un élément perturbateur nous amenant à porter un jugement inexact sur certains collaborateurs ou clients. Troisièmement, qu'il existe des comportements rassembleurs que nous pouvons adopter directement, quotidiennement, pour contrer les conséquences involontaires des préjugés inconscients. Le déploiement de ce module a notamment été déclenché par le programme *Women to Win* et la nécessité de lutter contre les préjugés liés aux femmes dans l'entreprise, qui peuvent conduire à des comportements et décisions pénalisant leur évolution de carrière.

En 2018, l'utilisation moyenne de la plateforme *e-learning* chaque mois a continué d'augmenter, pour passer à plus de 10 000 connexions par mois en moyenne contre 2 900 en 2017.

Au-delà de l'*e-learning*, Coface a continué à former ses salariés au travers de sessions en présentiel à l'instar du programme *LEAD together*. Le plan de formation à l'entretien annuel a été renforcé pour toucher tous les nouveaux arrivants, managers comme collaborateurs, dans les différents pays. D'autre part, les améliorations apportées au processus ont été systématiquement partagées en réunions d'équipe auprès des managers par les correspondants RH afin de s'assurer d'une bonne appropriation de chacun. Un kit de communication leur a été remis afin qu'ils informent directement leurs collaborateurs et soient ainsi responsabilisés dans la diffusion des règles et des bonnes pratiques. Enfin, un module de gestion de carrière a été mis en place dans les différentes régions afin de permettre aux collaborateurs de prendre en main leur évolution de carrière et d'amorcer la réflexion sur leurs aspirations et capacités avant d'initier le dialogue avec leur supérieur ou leur interlocuteur RH dédié. Pour les régions MAR et LAR, ces ateliers ont déjà été déployés dans presque tous les pays, avec de très bons retours des participants qui apprécient de se rendre compte qu'ils ont un peu plus « les cartes en mains » qu'auparavant.

L'investissement en formation est suivi à travers le nombre d'heures dispensées, le nombre de collaborateurs formés et le budget consacré à la formation. Dans le détail, les indicateurs sont les suivants :

Pays	Nombre d'heures de formation 2018	Nombre de personnes formées 2018	Budget dépensé (en €) 2018
France	8 801	713	511 249
Italie	3 256	185	71 020
Allemagne	9 878	572	120 160
Espagne	6 551	195	140 287
Royaume-Uni	1 449	113	56 127
TOTAL	29 935	1 778	

La formation touche donc plus de 99 % des salariés France, Allemagne, Espagne, Italie et Royaume-Uni et constitue une moyenne de 17 heures de formation par personne formée soit une augmentation de 5 heures par personne par rapport à 2017.

Les coûts de formation sont reportés selon les montants facturés au niveau du pays et conformément aux réglementations ou usages locaux. Ainsi, la communication d'une donnée consolidée sur l'ensemble du périmètre de reporting pourra être faite dès l'homogénéisation des modalités de calcul de ce budget.

Il convient de noter que le programme complet 2018-2019 *Lead Together* constitue un très fort investissement additionnel de formation puisqu'il s'élève à de plus d'un million d'euros. Ce coût est essentiellement facturé en central ; il ne transparaît pas dans les budgets pays présentés ci-dessus.

Comme évoqué précédemment, l'augmentation globale du nombre d'heures de formation s'explique en partie par le lancement du programme *LEAD together*. Une légère évolution de la méthodologie de reporting peut également en être la cause puisque Coface a décidé de comptabiliser les accompagnements en *coaching* justifiables par une facture nominative, un objectif de formation et une durée précise.

Cette année, l'Allemagne augmente significativement son nombre d'heures de formation grâce au lancement des différents modules de formation Compliance Groupe, validés par les comités d'entreprise locaux fin 2017. Un gros effort de formation a également été fait grâce à des modules de *e-learning* en anglais et une série de groupes de travail « OrgaShaker » comprenant plus d'une centaine de participants, sur une moyenne de deux jours et demi.

Gestion de carrière

Avec le module de formation à la gestion de carrière, Coface a entamé une démarche d'accompagnement au pilotage individualisé de la gestion de carrière, qui se poursuivra par la mise en place d'une politique Groupe pour dynamiser la mobilité interne et retenir les talents à travers l'amélioration des opportunités de développement, en réponse aux attentes identifiées notamment à travers le baromètre social *My Voice*. Sans attendre 2019, d'autres initiatives ont déjà vu le jour. Tout d'abord, l'entretien annuel a été modifié afin de mieux identifier les souhaits des salariés d'une part, et la vision de leur manager d'autre part, permettant aux équipes RH de mieux définir les priorités en termes de gestion des évolutions individuelles.

Le processus de *Talent Review* a été déployé très largement dans l'organisation, et structuré autour d'axes clés de la gestion de carrière : identification du potentiel d'évolution des salariés, définition des aspirations professionnelles, identification d'un vivier de collaborateurs ouverts à la mobilité internationale.

L'intranet du Groupe a également été adapté afin de permettre la publication des postes à pourvoir dans tous les pays : les collaborateurs ont ainsi accès aux postes ouverts à la mobilité internationale à travers l'organisation.

Enfin, une politique de *short-term assignment* a été élaborée afin de permettre le partage d'expérience et de compétences entre pays sur des missions de courte durée (inférieures à un an), et le développement individuel des collaborateurs.

À la suite de ces actions, 27 mobilités internationales ont été initiées en 2018 dont 17 ayant démarré avant la fin de l'année, ce qui montre une activité en nette progression par rapport aux années précédentes. En 2018, le Groupe compte plus de 50 salariés en mobilité internationale.

Par ailleurs, Coface continue à miser sur le programme VIE pour diversifier et dynamiser ses équipes. Ce dispositif public d'appui à l'internationalisation de l'économie française, permet ainsi de confier à un jeune européen, âgé de moins de 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger pour le compte d'une entreprise française, durant une période de 6 à 24 mois.

Le programme VIE permet au Groupe de nourrir son vivier de jeunes talents internationaux formés aux métiers clés de l'entreprise et ayant une bonne connaissance de son organisation. Il est un tremplin efficace pour de jeunes diplômés qui souhaitent démarrer une carrière internationale chez Coface.

D'autres projets clés sont conduits pour renforcer notre capacité à attirer et fidéliser les talents dont Coface a besoin. D'une part, un travail de grande ampleur a été lancé sur la Marque Employeur, dans la continuité du repositionnement plus général de Coface. Qui sommes-nous en tant qu'employeur ? Pour quelles qualités souhaite-t-on être connu sur le marché de l'emploi ? Comment peut-on renforcer notre notoriété ? Une étude a été menée auprès de différents publics et influenceurs (*top management*, nouveaux embauchés, candidats ayant refusé une offre d'emploi...). Mais c'est surtout lors d'ateliers réunissant plus de 80 collaborateurs à travers le monde qu'un travail en profondeur a été mené, permettant de collecter la vision de chacun et de dégager des caractéristiques attractives de l'entreprise et des attentes communes. Le résultat de ce travail permettra début 2019 de définir une identité visuelle et un argumentaire communs à toutes les entités du Groupe, pour mieux recruter les profils dont Coface a besoin mais aussi pour mieux mobiliser les équipes autour d'un projet commun.

La Marque Employeur se déclinera notamment dans le nouveau processus d'intégration des nouveaux arrivants que le Groupe est en train de mettre en place, et sur les supports qui seront utilisés dans ce cadre. Ce projet vise à donner les clés à tout nouvel entrant, où qu'il soit basé dans le monde, pour comprendre le Groupe dans son ensemble, le rôle qu'il y joue et les possibilités qui lui sont offertes.

Enfin, Coface a développé son programme de *mentoring* au féminin, pour permettre de favoriser l'accès, pour davantage de femmes, à des postes à responsabilité. En effet, si les femmes représentent 53 % de la population de Coface, elles ne sont plus que 38 % dans la communauté managériale et plus précisément 28 % dans le top 200. Le déploiement d'un pilote débutera au premier trimestre 2019. Dix participantes représentant diverses fonctions et différents niveaux de responsabilité ont été identifiées. Elles seront accompagnées par un mentor masculin ou féminin qui les aidera à se développer sur des sujets tels que la prise en main d'une équipe pour un nouveau manager, l'amélioration de ses relations interpersonnelles, la préparation de la prochaine étape de carrière, ou encore l'intégration dans une nouvelle culture suite à une mobilité internationale... Tous suivront une formation spécifique début 2019, puis le programme démarrera pour une durée de 6 à 12 mois. Il a ensuite vocation à être étendu à d'autres géographies et d'autres populations.

Pilotage de la Performance

Coface a adapté ses processus RH, en particulier l'entretien annuel pour faire de ses valeurs l'une des clés de son succès et servir de point d'ancrage aux actions de développement individuel.

Depuis 2013, un processus d'entretien annuel est déployé avec le support d'un outil en ligne en 22 langues dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, afin de décliner les priorités stratégiques et de partager des critères harmonisés d'évaluation de la performance des salariés. Début 2018, 98 % des entretiens annuels ont été réalisés, ce qui illustre un besoin des collaborateurs d'échanger avec leur manager et de s'entendre sur des objectifs individuels clairs pour l'année qui suit, toujours fondés sur le partage des grandes priorités stratégiques de chaque entité et de chaque fonction. La simplification du processus et de l'outil en ligne a été appréciée, tant par les bénéficiaires que par les équipes RH. Les formations initiées fin 2017 ont également été largement appréciées, permettant aux salariés et aux managers de mieux comprendre les attentes et la manière dont sont utilisées les informations, notamment comme point d'entrée aux *Talent Reviews* mais aussi pour provoquer des entretiens de carrière.

Politique de rémunération

Conformément aux exigences réglementaires applicables dans le secteur des assurances depuis 2016 (Solvency II), la politique de rémunération de Coface est revue chaque année afin de l'adapter aux enjeux stratégiques du Groupe et d'assurer une maîtrise efficace des risques dans l'entreprise.

Cette politique, détaillée dans le chapitre 2.3.1 « Politique de rémunération » vise ainsi à :

- ◆ attirer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Depuis 2016, le Groupe attribue chaque année des actions gratuites de performance à une population ciblée réglementée dans le cadre de la directive Solvabilité II (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 rétention. La période d'acquisition de ce plan est de trois ans ;
- ◆ encourager la performance individuelle et collective et viser à être compétitive sur le marché tout en respectant l'équilibre financier du Groupe. En 2017, la direction des ressources humaines Groupe a lancé un projet global de participation à des enquêtes de rémunération auprès d'un cabinet de conseil en rémunération expert dans le secteur des services financiers. Ce projet piloté sur deux ans, a pour objectif de renforcer la connaissance des pratiques du marché et d'assurer un pilotage éclairé des rémunérations du Groupe dans une période de profonde transformation. Il a concerné 36 pays entre 2017 et 2018, couvrant ainsi près de 90 % des fonctions du Groupe ;

- ◆ respecter les réglementations en vigueur et garantir l'équité interne et l'égalité professionnelle, notamment entre les hommes et les femmes. Dans le cadre de sa revue annuelle des rémunérations, la direction de la rémunération veille à une distribution des budgets d'augmentation respectant l'équité entre les hommes et les femmes dans l'ensemble des entités du Groupe. En France la direction des ressources humaines s'est engagée à corriger les inégalités de rémunération entre les hommes et les femmes d'ici fin 2019 ; enfin
- ◆ être adaptée aux objectifs du Groupe et à accompagner sa stratégie de développement sur le long terme. La politique de bonus est ainsi revue et validée chaque année par le comité de direction au regard des priorités du Groupe. En 2018, un objectif lié à la capacité du management à être exemplaire dans l'application des valeurs du Groupe, à être un élément moteur du changement et à accompagner la transformation du Groupe a ainsi été intégré dans les bonus du *Senior Management*.

La politique de rémunération de Coface est portée par la DRH Groupe et relayée par la fonction dans les régions et les pays Coface.

Coface : Un acteur responsable dans son environnement

Un dialogue social riche

Le Groupe entretient un dialogue social permanent avec ses instances représentatives du personnel européennes et nationales. L'animation de ce dialogue donne à la direction et aux représentants des salariés un espace pour travailler à la réussite et au développement pérenne du Groupe.

En France, il existe trois instances, qui sont élues : le comité d'entreprise, composé de neuf membres titulaires ; les délégués du personnel, composés de 11 membres titulaires et cinq membres suppléants ; et, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), composé de neuf membres. Ces instances seront remplacées par le CSE début 2019.

En Allemagne, il existe trois comités d'entreprise : le comité d'entreprise pour la succursale de Coface en Allemagne Coface Deutschland et Coface Rating GmbH (EIC), comprenant 11 membres et représentant environ 500 employés ; le comité pour Coface Finanz GmbH, composé de cinq membres et représentant 110 employés environ ; et, le comité pour Coface Debitorenmanagement GmbH, composé de trois membres représentant autour de 45 salariés.

En outre, au sein du conseil d'administration de *Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur*, siègent quatre administrateurs représentant les salariés (soit un tiers des membres du conseil d'administration) et un représentant du comité d'entreprise.

Ces différentes instances se réunissent régulièrement afin d'aborder les sujets sociaux tels que la rémunération, le temps de travail, la gestion des congés et la mutuelle des salariés.

Ainsi en France, au cours de l'année 2018, ont eu lieu 13 réunions du comité d'entreprise, 11 réunions des délégués du personnel, 2 CHSCT, et 11 réunions avec les délégués syndicaux. Les réunions du comité d'entreprise et du CHSCT ont quant à elles également traité des sujets liés au fonctionnement de l'entreprise (consultation sur la situation économique, sur les orientations stratégiques et ses conséquences sociales, réaménagement des locaux, réorganisation de directions, évolution des effectifs, formation professionnelle).

En Allemagne, plus de 50 réunions de comité d'entreprise ont eu lieu cette année soit bien plus que le nombre de réunions obligatoires.

Quant au Comité d'entreprise européen (« CEE »), il se réunit au moins une fois par an afin de détailler l'activité et les orientations stratégiques à venir pour le Groupe. Tout au long de l'année, des

échanges ont également lieu entre la direction et le comité restreint de CEE sur les projets en cours et l'évolution de l'organisation.

Le CEE compte désormais 14 membres permanents représentant les salariés de 23 pays européens.

Les membres du comité européen ont bénéficié d'un accompagnement à la préparation de la réunion du comité central européen en juin 2018.

Le Groupe estime que le dialogue social est un levier important de mobilisation de l'engagement des salariés. Afin de créer les conditions de son développement durable, il travaille à concilier performance de l'entreprise et démarche de progrès social. L'état d'avancement de la stratégie *Fit to Win* tout comme *My Voice*, questionnaire d'engagement pour les salariés, ont fait l'objet de présentations spécifiques lors de la réunion plénière du comité d'entreprise européen de 2018, ainsi que de nombreuses présentations devant les comités d'entreprise au niveau local.

Convention collective et accords d'entreprise

Le Groupe mène des discussions régulières avec le comité d'entreprise européen, et a signé, en 2013, un accord portant sur les droits d'information et de consultation de l'instance, créant en son sein un comité restreint. Le 19 mai 2015, le comité restreint a approuvé son règlement intérieur, renforçant ainsi les principes de sa gouvernance.

En France, les entreprises du périmètre consolidé du Groupe relèvent principalement de la convention collective nationale des sociétés d'assurance. Concernant les accords collectifs, dans le respect des prérogatives de chaque partie, les organes représentatifs des salariés sont intégrés dans les démarches de transformation des organisations ou la mise en place de nouveaux processus, la recherche d'accords y est privilégiée. Ainsi en 2018, la direction a signé avec les organisations syndicales quatre accords portant sur la mise en place du télétravail, l'intéressement et les élections professionnelles relatives au comité social et économique.

Les accords collectifs relatifs au télétravail et à la flexibilité au travail impactent les conditions de travail des salariés de Coface ainsi que leur performance économique de l'entreprise. Les détails relatifs à ces accords ainsi que les efforts de Coface permettant de faciliter la flexibilité au travail sont détaillés ci-dessus (paragraphe relatif à « Un environnement agréable »).

À noter qu'en Allemagne, des discussions et négociations sur le plan *Fit to Win* (réorganisation interne) ont été menées en étroite collaboration avec les organisations syndicales, tout au long de l'année.

Coface respecte les réglementations et accords locaux sur l'organisation et la durée du temps de travail de ses salariés et ce, dans tous les pays où le Groupe est implanté directement ou au travers de filiales ou succursales.

En 2017, le taux d'absentéisme observé est de 2 % en France, 4,98 % en Allemagne, 2,26 % en Italie, 4,29 % (incluant les congés maternité) en Espagne et 1,13 % au Royaume-Uni. Dans chacun des pays du périmètre de *reporting*, le taux d'absentéisme constitue une donnée suivie selon des méthodes de calcul propres. Par exemple, la méthode de calcul a évolué en Italie puisqu'elle ne comprend plus que les absences maladies (contre absences maladies, congés maternités et congés longue maladie en 2016). Ainsi, la communication d'une donnée consolidée sur l'ensemble du périmètre de *reporting* pourra être faite dès l'homogénéisation des modalités de calcul de ce taux.

Santé et sécurité au travail

Le Groupe attache une grande importance à la santé et à la sécurité de ses salariés. Des dispositifs de suivis médicaux conformes aux réglementations locales existent et des systèmes de couverture santé sont proposés aux salariés de toutes les entités.

S'agissant d'emplois tertiaires, les risques identifiés portent davantage sur les modes de vie au travail et les transports professionnels. À ce titre, certaines entités ont d'ores et déjà pris des initiatives pour prévenir ces risques, notamment à l'adresse de leurs salariés (formation à la conduite sur route glissante, journées dédiées aux pratiques alimentaires, check-up médicaux, dentaires ou ophtalmologiques...).

Des formations aux gestes de premier secours, et des exercices réguliers d'évacuation d'urgence des bâtiments sont organisés dans de nombreux du périmètre de *reporting* comme en France, en Allemagne et en Italie mais aussi hors Europe comme en Inde par exemple, afin d'assurer la sécurité de ses collaborateurs.

Des campagnes de vaccinations contre la grippe sont également organisées pour les salariés Coface et parfois même, leurs proches, notamment en France ou à Hong Kong.

Coface Espagne et Inde offrent un bilan santé à tous ses salariés chaque année. L'Inde permet également aux salariés d'accéder à des consultations médicales ou avec des nutritionnistes.

À la suite des attentats survenus à Paris, un plan Vigipirate a été activé sur le site de Bois-Colombes et des mesures de sécurité ont été renforcées (contrôle des accès au bâtiment). Le Groupe prend dès à présent l'engagement d'intensifier les mesures sécuritaires au sein de chacune de ses entités afin de veiller à protéger le plus possible ses salariés de la menace terroriste.

En France, en Allemagne, en Italie et en Espagne, en 2018, 14 accidents (France 6, Allemagne 5, Italie 2, Royaume-Uni 1) de travail occasionnant un arrêt de travail ont été déclarés. Aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en France.

En lien avec le médecin du travail, le CHSCT et la commission de prévention des risques psychosociaux, un ensemble d'indicateurs est suivi pour dégager des tendances et tirer des enseignements éventuels ou mettre en place des actions. Ainsi, lors d'un réaménagement des locaux du siège social, des aménagements spécifiques ont été réalisés dans le bâtiment pour réduire les nuisances sonores générées par les espaces de travail (cloisonnement des espaces de convivialité, installation de plantes, rajouts de cloisons séparatrices).

La direction de Coface veille à maintenir un dialogue régulier avec les instances représentatives du personnel sur les aspects liés aux conditions de travail et à la sécurité. À ce titre, dans le cadre des réunions de CHSCT, le document unique relatif à la prévention des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs a été mis à jour avec la coopération de la médecine du travail.

Lutte contre les discriminations : le handicap

Le Groupe étant axé sur des métiers de conseil et d'analyse et de relations clients, il lui est possible d'accueillir des salariés en situation de handicap. Le Groupe veille à intégrer des salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses métiers et de ses pays, et applique les dispositions locales existantes.

Les axes d'action en France, en Allemagne et en Italie sont présentés et discutés avec les instances représentatives du personnel de manière régulière. Par ailleurs, il existe au sein de Coface en Allemagne une instance spécifique de représentation des salariés en situation de handicap. Coface en Allemagne a mené au long de l'année 2016 une négociation sur la mise en place d'un programme de réintégration professionnelle. Cette négociation a débouché sur un accord en 2017. En 2017, une première personne a pu bénéficier de ce programme, avec des retours très positifs de la part du participant, des comités d'entreprise et des managers. Ce programme permet notamment de bénéficier d'un bureau spécifiquement aménagé, d'une chaise orthopédique ou de réduction du temps de travail dans certains cas. En 2018, 13 collaborateurs ont été interviewés afin de mieux comprendre comment faciliter leur travail quotidien. Deux d'entre eux ont pu bénéficier d'une intégration adaptée.

Coface en France travaille actuellement en collaboration avec la médecine du travail et l'assistance sociale sur une communication visant à clarifier les implications, et notamment les intérêts de la démarche de reconnaissance du statut de travailleur handicapé dans le cadre de la loi française.

Afin de renforcer les conditions de travail des salariés en situation de handicap, Coface en France a souhaité ouvrir la possibilité de télétravail à l'ensemble de ses salariés.

Enfin, les pratiques de Coface en Italie reflètent le cadre légal qui prévoit un minimum de postes réservés aux personnes en situation de handicap dans l'effectif total de l'entité.

Égalité hommes-femmes

Coface continue à être très vigilant quant à l'égalité des chances entre hommes et femmes, et veille à créer les conditions garantissant d'une part un traitement équitable pour chacun en fonction de son expérience et de ses compétences, et d'autre part des conditions de travail permettant un épanouissement personnel autant que professionnel. Outre les initiatives de *mentoring* au féminin et d'*e-learning* portant sur les préjugés inconscients déjà présentés dans les paragraphes précédents, le Groupe s'est assuré que toutes les régions continuent de déployer un programme visant à garantir l'égalité des chances entre hommes et femmes, dans la continuité de ceux mis en place en 2017.

En Allemagne, un programme de développement du *leadership* au féminin a vu le jour en septembre 2018 sous la forme d'ateliers puis de conférences, de deux jours chacun. Il se poursuivra en 2019 par un accompagnement des participantes par des membres de l'équipe de direction de la région NER, afin de favoriser leur exposition interne et le développement de leur réseau. L'objectif en fin d'année est d'attendre une proportion de 30 % de femmes dans les rôles de management, contre un peu plus de 18 % actuellement.

Chez CER, une initiative phare consiste à partager chaque mois avec l'ensemble des collaborateurs des portraits de femmes leaders, sous un angle dévoilant des facettes inattendues de leur personnalité. L'idée est de mettre en avant leur richesse humaine

et de les rendre inspirantes, donnant l'envie à d'autres femmes de leur emboîter le pas.

En Amérique latine, trois femmes basées en Colombie, au Pérou et au Mexique et reconnues pour s'être illustrées à travers leurs contributions pour l'entreprise, ont été sélectionnées par un comité régional parmi 12 postulantes pour participer à la grande conférence *Mujeres de Éxito* (Les femmes qui réussissent) au Mexique, durant trois jours.

En Asie, la constitution de réseaux féminins a été encouragée dans tous les pays, avec une initiative pilote à Hong Kong. La première réunion de ce réseau a été parrainée par le patron de la région, avec également une intervention externe pour donner un discours de motivation. Les patrons de pays sont eux-mêmes les sponsors des réseaux développés en local.

Enfin, une action a été lancée en France afin d'assurer l'équité salariale entre hommes et femmes. Les écarts de salaires ont été analysés en janvier 2018, présentés au management, et une enveloppe spéciale a été attribuée pour éliminer les écarts « non justifiés » sous un horizon de deux ans. Avec l'aide des RH, les managers ont pu prendre des décisions de réalignement dès le processus d'augmentation salariale en avril 2018. La deuxième étape est prévue en 2019, pour atteindre l'équité.

Deux initiatives ont été récompensées par le Groupe en présence des *Senior Managers* du monde entier lors d'une remise de prix organisée dans le cadre du *Leadership Meeting* de Lisbonne au mois de juillet : celle de la France, et celle de l'Allemagne.

Respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Le Groupe est signataire depuis 2003 du Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*) ce qui l'engage au respect des conventions fondamentales de l'OIT. Ainsi, Coface veille au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants.

6.1.2 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société

Dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a procédé en juin 2014 à une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés. Près de 50 % des salariés éligibles ont participé à cette offre

et sont devenus actionnaires, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire du fonds FCPE Coface Actionnariat.

6.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

En tant que société de services, la politique de Coface dans le domaine de la RSE consiste principalement à orienter ses choix immobiliers pour diminuer son empreinte environnementale en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que ses consommations

d'énergie et de papier. Le développement de ces plans d'action tend à atténuer les éventuels (i) risques liés à la non-adaptation de l'activité aux enjeux environnementaux et (ii) conséquences sur le changement climatique des services produits par le Groupe.

6.2.1 Politique générale en matière environnementale

La Société est pleinement attachée à la protection de l'environnement. Sa démarche de réduction de son empreinte environnementale a largement influencé ses choix immobiliers, plus particulièrement celui de son siège social, et les efforts déployés dans le domaine de la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, de sa consommation d'énergie, de papier, et de diverses initiatives mises en place, en France et à l'étranger, en faveur du tri collectif et du recyclage notamment des composants informatiques d'équipements obsolètes.

En Israël, en Suède et au Royaume-Uni, les équipes de Coface ont déménagé dans des locaux plus modernes en 2018, plus conformes aux nouvelles réglementations environnementales.

La Société a mis au point au cours de l'année 2015 un plan à moyen terme en matière de RSE résultant d'une réflexion lancée fin 2014, à laquelle ont participé l'ensemble des régions de présence de la Société, dont les grands axes sont présentés au paragraphe 6.4 ci-après et dont une partie des objectifs a été réalisée depuis 2016.

Au cours de l'exercice 2018, comme pour les derniers exercices, aucun litige n'est apparu en matière d'environnement et aucune indemnité n'a été versée en application d'une décision de justice rendue en ce domaine. Le Groupe n'a donc constitué ni garantie, ni provision pour couvrir ce risque.

Actions de sensibilisation des salariés

Afin d'associer pleinement les salariés à cette démarche, diverses actions de sensibilisation sont menées auprès des employés. C'est ainsi que le rapport d'activité du Groupe présente chaque année une section dédiée à la sensibilisation des collaborateurs de Coface aux enjeux environnementaux et que le livret de bonnes pratiques distribué à l'ensemble des salariés lors de leur arrivée dans les locaux de Bois-Colombes met notamment l'accent sur l'importance des gestes quotidiens en matière du développement durable, et notamment de la réduction de la consommation de papier et du tri sélectif.

Une présentation dédiée aux obligations légales initiatives en matière de RSE et aux actions mises en œuvre au sein du Groupe a été faite auprès du Comité d'entreprise européen réuni en 2016, ce qui fut l'occasion de sensibiliser l'instance représentative du personnel

au niveau européen sur ces enjeux. Par ailleurs, les thématiques RSE, et plus particulièrement sociales (telles que notamment les résultats *My Voice* et les plans d'actions en découlant) sont abordées chaque année auprès de l'instance représentative du personnel au niveau européen.

Les caractéristiques environnementales de ses bâtiments

En France, le facteur environnemental a largement influencé Coface dans le choix de l'immeuble abritant son siège social à Bois-Colombes depuis 2013. Cet immeuble, dont la capacité d'accueil est environ de 1 200 collaborateurs, est certifié NF MQE (haute qualité environnementale pour la construction) et BREEAM (BRE *Environmental Assessment Method*). Il intègre donc les meilleures pratiques actuelles en termes d'impact sur l'environnement immédiat, de matériaux et procédés de construction, de production de déchets. Cet immeuble est en outre labellisé « basse consommation » (BBC), sa consommation énergétique conventionnelle est donc limitée. L'immeuble préserve les ressources naturelles, grâce à des besoins limités en eau d'arrosage récupérée des toitures, à des capteurs solaires situés sur la toiture et à un éclairage extérieur à basse consommation d'énergie.

En Allemagne, le bureau principal à Mayence détient le label « Ökoprofit » décerné en raison de l'usage économe qu'il fait des ressources énergétiques.

En application de la réglementation européenne, Coface a fait réaliser en France, en Allemagne, en Italie et Espagne des audits énergétiques fin décembre 2015 et courant 2016 portant sur ses bâtiments et flottes automobiles respectives. Ces audits ont eu pour objet d'étudier les consommations énergétiques et émissions de gaz à effet de serre provenant de chaque immeuble et de la flotte de véhicules et d'établir des préconisations de rénovations en vue d'optimiser voire de réduire les consommations d'énergie. En France, les principales mesures d'économie d'énergie préconisées dans le rapport ont été mises en œuvre au cours de l'année 2016. Afin de répondre aux meilleurs standards en la matière et dans un objectif permanent d'améliorer ses performances, de nouveaux audits sont prévus dans les prochaines années pour les pays appartenant au périmètre de *reporting*.

6.2.2 Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau

Le Groupe ne consomme de l'eau que pour le fonctionnement de ses locaux tertiaires : climatisation, refroidissement des matériels électroniques, restauration, entretien, sanitaires et arrosage d'espaces verts.

En 2018, la consommation d'eau a été de 31 368 m³. Elle est en légère hausse cette année en raison notamment de l'élargissement du périmètre de *reporting*. La consommation d'eau a été de 27 081 m³ en 2017 contre 28 587 m³ en 2016 sur l'ensemble du périmètre de *reporting* grâce à un contrôle efficace du réseau de distribution d'eau et de la maintenance.

Consommation de papier

Coface est attachée à la réduction de sa consommation de papier. Il a mis en place dans l'ensemble du périmètre de *reporting* une politique d'impression qui comprend les mesures suivantes : réglage des copieurs par défaut en recto verso, suppression, autant que possible, des imprimantes individuelles, encouragement à n'imprimer que les documents indispensables et à privilégier des mises en pages d'impression « économes » en papier. Sur le périmètre de *reporting*, le Groupe favorise également l'achat de papier respectueux de l'environnement, certifié PEFC ou labélisé FSC.

Des campagnes ont été engagées dans plusieurs pays pour la réduction de la consommation de papier. En France, un audit du parc des machines d'impression a été réalisé en 2016 afin d'analyser l'ensemble des coûts et usages de ces machines et de déterminer les axes d'optimisation selon les besoins fonctionnels des collaborateurs de Coface. La réduction importante de la consommation depuis plusieurs années ainsi que la cartographie précise du parc de machines ont permis de mettre en évidence, par comparaison des taux d'utilisation par machine, la nécessité de réduire de près de 40 % la taille de ce parc, entraînant par voie de conséquence, une réduction importante des coûts liés à l'exploitation de ces équipements pour l'entreprise.

Le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans une politique de dématérialisation de ses échanges avec ses assurés et est soucieux de constamment améliorer l'expérience digitale de ses clients. De nombreux services web tels que le *Dashboard*, *CofaMove*, *CofaServe* ou *CofaNet Essentials* ont été mis en place ces dernières années.

En 2018, Coface a déployé un logiciel permettant la signature électronique des documents. Ce logiciel permet de faciliter les échanges et validation électroniques de contrats et de documents et ainsi réduire la consommation de papier de façon significative.

La dématérialisation des échanges entre Coface et sa clientèle de multinationales passe également par l'outil *Dashboard*, exclusivement informatisé qui offre aux assurés un suivi centralisé des données de l'ensemble du poste clients.

La consommation totale de papier de Coface en France a donc significativement diminué au cours des dernières années grâce à la dématérialisation des échanges avec les assurés, mais aussi grâce à un meilleur suivi des impressions et à la réduction de l'épaisseur des papiers consommés. Une légère hausse est à noter pour 2018 en raison de la reconstitution du stock de papier.

De même en Allemagne, la consommation totale de papier a décliné chaque année depuis 2016, où elle atteignait alors 24,8 tonnes, pour passer à 11,9 tonnes en 2017. La consommation a augmenté en 2018, la méthode de calcul relative à la consommation de papier ayant été ajustée, un autre type de papier ayant été ajouté à la consommation totale de papier.

L'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni consomment peu de papier grâce à une mise en œuvre rigoureuse de la procédure d'impression décrite au premier paragraphe de cette partie.

Sur le périmètre de *reporting*, la consommation de papier en 2018 s'est donc élevée à 44 tonnes.

Consommation de papier	France		Allemagne		Italie		Espagne		Royaume-Uni		Total (périmètre de reporting)	
	(en tonnes)	Variation N/N-1 (en %)	(en tonnes)	Variation N/N-1 (en %)								
2016	36	- 16,6 %	24,8*	- 12,9 %	5	-	-	-	-	-	65,8	- 6,4 %
2017	17,5	- 51 %	11,9	- 46,6 %	5	0 %	2,5	-	-	-	36,9	- 43,9 %
2018	20,0	+ 15 %	15,6	+ 30 %	3,7	- 25 %	1,9	- 23 %	-	3	44,2	+ 19 %

* En 2017, la consommation de papier a été corrigée en Allemagne pour l'exercice 2016. La consommation en 2016 s'élevait à 22,3 tonnes, et non à 24,8 tonnes.

6.2.3 Changement climatique

Le Groupe a pris différentes initiatives en vue de la réduction de son empreinte environnementale, en particulier dans le domaine des émissions de gaz à effet de serre, grâce aux politiques présentées ci-dessous et à sa nouvelle politique d'investissement socialement responsable – ISR (voir paragraphe 6.3.4).

Consommation d'énergie

La consommation d'énergie du Groupe concerne l'éclairage, la climatisation et le chauffage des locaux.

Le Groupe met en place des actions de réduction des consommations d'énergie, ce qui se traduit dans les choix environnementaux opérés en matière immobilière (voir les caractéristiques de l'immeuble abritant le siège social et le bureau principal en Allemagne) qui permettent de diminuer significativement la consommation d'énergie.

► **Consommation reportée d'énergie depuis 2016 pour le périmètre de reporting**

	Périmètre de reporting 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni		France, Allemagne, Italie, Espagne 2017		France, Allemagne, Italie 2016	
	Consommation	Équiv. CO ₂	Consommation	Équiv. CO ₂	Consommation	Équiv. CO ₂
Électricité	6 562 MWh	719 Teq CO ₂	6 825 MWh	632 Teq CO ₂	6 360 MWh	521 Teq CO ₂
Gaz	1 503 MWh	355 Teq CO ₂	1 463 MWh	316 Teq CO ₂	1 371 MWh	297 Teq CO ₂
Superficie	73 159 m ²		72 026 m ²		67 823 m ²	

La part des énergies renouvelables à laquelle Coface a recours en France depuis 2015 correspond à environ 14 % de sa consommation totale. En outre, la toiture de son siège social à Bois-Colombes en France comprend une centaine de mètres carrés de capteurs solaires qui réduisent sa consommation de gaz en réchauffant l'eau sanitaire et celle du restaurant. En fonctionnement depuis 2015, ces capteurs ont permis une absence de consommation de gaz de 6 à 7 mois par an selon les années pour la période de 2016 à 2018. Depuis le 1^{er} septembre 2018, la superficie du siège social de la France a été réduit de près de 40 %, diminuant ainsi ses consommations d'énergie.

En Allemagne, la consommation d'électricité n'induit aucune émission de gaz à effet de serre du fait que Coface en l'Allemagne a choisi un contrat d'énergie intégralement basé sur des sources d'énergie renouvelable avec un système d'offset.

L'optimisation des consommations d'électricité et de gaz a permis en 2018 une baisse générale sur la majorité des pays du périmètre de reporting.

Politique de voyages

La politique voyage des collaborateurs de Coface France a été adaptée et mise en place pour le Groupe en 2018.

Afin de mieux appréhender sa procédure liée aux déplacements professionnels ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe fait désormais appel à une agence de voyages unique.

La politique voyage prévoit que de manière générale, les déplacements soient limités et remplacés par des échanges téléphoniques ou des vidéoconférences, s'ils sont disponibles et pertinents pour la situation donnée. En outre, tous les principaux sites de Coface dans le monde sont équipés de moyens appropriés. Au siège, plusieurs salles de visio-conférence et une salle de téléprésence permettant des échanges efficaces et simultanés entre les sept régions du Groupe sont installées.

De plus, afin de limiter l'empreinte carbone, seuls les déplacements en train sont autorisés sur certaines distances, au-delà desquelles les trajets en avion peuvent être préférables.

Type de déplacement	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre de reporting 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre France, Allemagne, Italie et Espagne 2017*	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre France, Allemagne et Italie 2016	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre France et Allemagne 2015
Avion	675	673,6	509	373
Train	18	14,5	5,6	3,05

* Les données ont été corrigées par rapport au Document de référence 2016 : 533 teq CO₂ (avion) et 4,35 teq CO₂ (train).

En 2018, la faible augmentation des consommations de gaz à effet de serre relatives aux déplacements en avion résulte de l'ajout en 2018 du Royaume-Uni au sein du périmètre de reporting. Les distances parcourues en avion n'ont augmenté que de 3 % cette année, avec une stabilisation des émissions de CO₂ associées.

En ce qui concerne l'augmentation des consommations de gaz à effet de serre relatives aux déplacements en train en 2018, cette augmentation ne résulte pas d'une augmentation particulière du nombre de kilomètres parcourus en train au sein des pays du périmètre de reporting mais plutôt de l'inclusion du Royaume-Uni dans le périmètre et du mix énergétique espagnol reposant fortement sur des énergies fossiles.

Politique de voitures

Sur le périmètre de reporting, les pays adoptent des initiatives de réduction de la consommation de carburant à l'instar de Coface en France qui renouvelle régulièrement son parc de véhicules, et qui les choisit selon plusieurs critères dont l'émission de CO₂ en gramme par kilomètre parcouru. La moyenne du parc automobile en France s'élève à 102,87 g/km en 2018 contre 101 g/km en 2017 et les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 1,42 % sur trois ans entre 2016 et 2018. Il convient de noter que de nouveaux véhicules de direction entrés sur le parc ont un grammage important du fait de leur motorisation.

En Allemagne, la politique de réduction de consommation de carburant fait l'objet de stipulations contractuelles précises édictées dans le contrat établi avec l'agence de leasing de véhicules, prévoyant des seuils limites de consommation de carburant par véhicule.

► **Tableau des consommations depuis 2016**

Carburant : Gasoil et Super	Périmètre de reporting 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Périmètre de reporting 2017 France, Allemagne, Italie et Espagne	Périmètre de reporting 2016 France, Allemagne et Italie
Litres	622 592	696 043	711 615
Tonnes équiv. CO ₂	1 561	1 778,5	1 691

* Précision méthodologique : en 2017, la donnée reportée pour la consommation de Gasoil en Allemagne au titre de l'exercice 2016 a été corrigée. La correction de la donnée allemande (704,6 tonnes équiv. CO₂ reportées en 2016 au lieu de 1 058,67 tonnes équiv. CO₂) a conduit à corriger la donnée finale, qui aurait dû être égale à 2 036 tonnes équiv. CO₂, au lieu de 1 691.

À ce jour la contribution de Coface à la réduction des rejets de gaz à effet de serre se traduit dans la limitation des émissions de CO₂ dans la politique de voitures, dans la limitation des déplacements dans le cadre de la politique de voyages et dans sa politique

d'investissement responsable, qui prévoit notamment, comme décrit ci-dessous, de mesurer à intervalles réguliers les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille d'investissements financiers.

6.3 INFORMATIONS SOCIÉTALES

6.3.1 Impact territorial, économique et social

Support au développement des clients

Par sa nature, l'assurance-crédit contribue au développement des échanges économiques en offrant aux entreprises des transactions commerciales sécurisées ainsi que développé au paragraphe 1.3.1 (Description de l'activité d'assurance-crédit). Coface, en tant qu'acteur majeur du marché, s'efforce en outre d'offrir à ses clients les produits les plus adaptés à leurs besoins, afin d'appuyer leur développement. Il a fait de l'innovation un axe stratégique de son développement, comme l'illustre la commercialisation depuis 2014 de l'offre *EasyLiner* destinée aux PME en France et à l'étranger et accessible à la souscription en ligne. Il a également mis en place dans tout le Groupe un système permettant d'identifier et traiter au mieux leurs éventuelles réclamations.

Création de liens avec le tissu social et économique local

Avec des équipes localisées dans 63 pays pour être au plus près du tissu économique et social, le Groupe privilégie l'embauche

de salariés locaux, formés aux métiers de l'assurance-crédit et ayant une connaissance fine de l'environnement des affaires. Il contribue ainsi à renforcer son expertise tout en développant les acteurs locaux dans les pays.

Au-delà de l'embauche des salariés et du développement de partenariats avec des universités et écoles de commerces (voir paragraphe 6.3.2), Coface participe à des initiatives inter-entreprises locales en faveur du soutien de certaines causes sociales ou propose voire soutient des initiatives à destination des publics étudiants, par exemple.

Depuis 2016, Coface participe chaque année à une initiative inter-entreprises aux côtés de la ville de Bois-Colombes, où est situé son siège social, en faveur du soutien au TÉLÉTHON, association caritative créée pour financer des projets de recherche sur les maladies génétiques neuromusculaires. Cet événement a permis de rassembler de nombreux collaborateurs du siège social de Coface avec ceux de certaines entreprises localisées dans le voisinage, autour de valeurs communes de cohésion et de solidarité ; le montant des recettes (3 258 euros en 2018) a été reversé, comme chaque année, à l'association du TÉLÉTHON.

6.3.2 Partenariats et mécénats

Relations écoles : promouvoir les métiers de Coface

Coface est fortement ancrée dans le tissu social local grâce à ses relations avec les écoles ou universités des pays dans lesquels elle est présente. Dans plusieurs pays, Coface a de solides partenariats avec des écoles ou universités nationales et se constitue chaque année un vivier de talents grâce aux stagiaires ou alternants (notamment en Espagne, France, Italie ou encore Mexique). Cette bonne pratique ne sera pas développée cette année au profit de thématiques aujourd'hui prioritaires pour la stratégie RH Groupe.

Coface Trade Aid

En 2018, une charte commune à toutes les entités Coface a été créée. L'objectif de cette charte est de cadrer les actions entreprises sous le label Coface Trade Aid à travers le monde, afin qu'elles soient cohérentes avec les valeurs et la mission de Coface d'aider les entreprises à se développer de manière durable et en toute sécurité. Pour que ces actions soient pertinentes et profitent réellement aux associations en termes de dons financiers, il a été décidé cette année que le nombre d'associations soutenues serait limité à une association par pays.

La vocation de Coface Trade Aid est de soutenir localement des projets associatifs, œuvrant pour le développement économique durable des populations partout dans le monde via notamment : l'aide au retour ou au maintien dans l'emploi, l'assistance à la création d'entreprise, l'aide à l'innovation, le micro-crédit et la formation professionnelle.

Coface Trade Aid cible des micro-projets précis et identifiés, afin de les suivre et d'être impliqué de bout en bout. Les projets proposés sont sélectionnés en fonction de leur utilité, leur efficacité et leur ambition. La transparence financière, le dynamisme et l'implication des associations sont également des critères importants de sélection.

Portée par la France à l'origine, Coface Trade Aid a été progressivement étendue à tous les pays du Groupe, avec la même volonté de soutenir des initiatives locales, axées sur l'éducation, l'apprentissage d'un métier, le micro-financement ou la facilitation d'échanges économiques. En 2013, pour la première fois, Coface a organisé la « Semaine Coface Trade Aid », pendant laquelle chaque pays a été invité à mobiliser ses équipes au profit des associations. Cette opération est depuis renouvelée chaque année, avec la participation de la plupart des pays et constitue désormais une dynamique positive commune dans toutes les entités.

Dans le cadre de Coface Trade Aid, des initiatives de solidarité sont organisées dans les différents pays dans lesquels Coface est présent. On peut citer à titre d'exemple :

- ◆ depuis 2010, Coface UK se joint annuellement à la course des 10 km de Londres en partenariat avec l'association caritative *Changing Lives* qui apporte son aide aux personnes sans abri ou en état d'addiction sévère ;
 - ◆ en France, un nouveau partenariat vient de voir le jour avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (« ADIE »), qui permet à des personnes éloignées du crédit bancaire d'obtenir des prêts majoritairement destinés à la création de micro-entreprises. En 2018, 23 000 euros ont été collectés pour l'association ;
 - ◆ en Australie, depuis 2017, Coface s'est associé à Yalari, un organisme à but non lucratif qui offre des bourses d'études secondaires dans les principaux internats australiens pour les enfants indigènes des communautés régionales, rurales et éloignées.
- En juin 2018, Coface a participé au dîner annuel de collecte de fonds de Yalari à Sydney en contribuant à hauteur de 2 500 dollars.
- En octobre 2018, Coface a invité les anciens élèves de Yalari comme conférenciers lors de la soirée annuelle de l'entreprise

pour partager leurs histoires passionnantes et inspirantes avec les courtiers et nos partenaires ;

- ◆ Coface en Inde a fait un don de 624 270 roupies à Manav Sena Sanidhi, association œuvrant pour le bien-être et la scolarisation des enfants défavorisés de la région ;
- ◆ en Espagne, Coface collabore avec la Fundacion Adecco. Le don d'un montant de 8 943 euros en 2018, est destiné, à hauteur de 70 %, à soutenir les proches de nos collaborateurs en situation d'incapacité par des projets spécifiques leur permettant de faciliter leur intégration future dans le travail et dans la société ;
- ◆ Coface au Portugal collabore depuis plusieurs années avec Vale D'Acor dont l'objectif est de trouver des emplois pour d'anciens toxicomanes ;
- ◆ en Allemagne, en organisant différentes activités, les collaborateurs ont récolté la somme de 2 168,30 euros. La société a complété ce montant permettant d'atteindre la somme de 5 000 euros. Cette somme a été versée au nouveau projet allemand d'aide au commerce, Eliya, une organisation qui permet aux enfants du Sri Lanka de recevoir une éducation appropriée tout en fournissant des emplois aux populations locales de Tangalle ;
- ◆ au Mexique, les collaborateurs ont contribué au développement de micro-entreprises locales en dispensant des formations sur le logiciel Excel à des salariés de ces entreprises ainsi qu'à des personnes sans emploi en partenariat avec la Chambre de commerce franco-mexicaine ;
- ◆ la Lituanie a collecté un montant de 1 000 euros auprès des collaborateurs afin de soutenir la Fondation Mstislav Rostropovich, s'occupant d'enfants talentueux dans le besoin ;
- ◆ en Roumanie, Coface a collecté des dons pour les enfants atteints de cancer hospitalisés à l'hôpital pédiatrique Marie Curie. Les enfants bénéficient d'un soutien psychosocial basé sur diverses thérapies à partir du premier jour d'hospitalisation jusqu'à leur intégration réussie dans la société, une fois le traitement terminé ;
- ◆ en 2017, Coface Hongrie a entamé un partenariat avec la *Autistic Art Foundation*, qui propose des résidences pour personnes autistes en Hongrie. Cette année, les employés se sont portés volontaires pour participer à des travaux de jardinage essentiels autour des maisons résidentielles ;
- ◆ en Autriche, Coface a doublé les dons des salariés en effectuant un don de 2 000 euros afin de soutenir la recherche sur les troubles immunitaires à travers l'association MedUni Vienne, l'une des meilleures institutions médicales en Europe en termes de performance de recherche.

6.3.3 Sous-traitance et fournisseurs

L'externalisation des activités opérationnelles importantes ou critiques est strictement encadrée par la réglementation applicable aux sociétés d'assurance depuis l'entrée en vigueur de la réglementation Solvabilité II. À ce titre, la Société a édicté depuis 2016 une politique de Groupe en la matière, visant à identifier les activités dites « importantes ou critiques » et à définir les principes fondamentaux du recours à l'externalisation, les termes de tout contrat prévoyant une telle externalisation ainsi que les modalités de contrôle afférentes aux activités et fonctions ainsi externalisées.

Cette politique, approuvée par le conseil d'administration de la Société en 2016, revue annuellement depuis, considère, conformément à la réglementation applicable, comme des activités opérationnelles importantes ou critiques (i) les quatre fonctions clés suivantes (voir aussi paragraphe 5.1.2 « Organisation ») : la fonction de gestion des risques, la fonction de vérification de la conformité, la fonction d'audit interne et la fonction actuarielle ; ainsi que, (ii) les autres fonctions constituant le cœur de l'activité d'assurance-crédit,

dont l'interruption est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité de l'entreprise ou sur sa capacité à gérer efficacement les risques ou dont l'interruption est susceptible de remettre en cause les conditions de son agrément.

Coface et l'ensemble de ses filiales se sont ainsi engagés à sélectionner des prestataires de services répondant à des normes de service de haute qualité et disposant des qualifications et compétences nécessaires afin d'assurer avec rigueur la prestation externalisée, en évitant tout conflit d'intérêts et en assurant la confidentialité des données. Ils se sont également engagés à informer l'ACPR de leur intention d'externaliser des services entrant dans le champ de la procédure, conformément à la réglementation applicable. Tout contrat d'externalisation devant ainsi être signé avec un prestataire de services doit inclure certaines clauses obligatoires imposées par Coface et être approuvé par le conseil d'administration de la Société avant signature.

À ce jour, les principales activités importantes ou critiques externalisées par le Groupe concernent l'activité de gestion des investissements financiers de la Société ainsi que dans quelques rares pays l'activité de souscription de risques. Les fonctions clés ne sont pas externalisées.

Le plan stratégique *Fit to Win* défini en 2016 a souhaité limiter le recours à l'externalisation de certaines fonctions informatiques, telles que les fonctions de développement informatique transverses au Groupe ; cette limitation du recours à l'externalisation s'est faite au profit de l'internalisation progressive de ces activités au sein d'une entité Coface dédiée, afin d'assurer un contrôle sécurisé des systèmes informatiques ainsi que la pérennisation des compétences au sein de Coface.

S'agissant des activités qui ne revêtent pas le caractère « important ou critique » tel que défini par le Code des assurances, les domaines où la coopération avec des tiers est utilisée concernent notamment l'activité commerciale de Coface. En effet, Coface agit à travers un réseau mondial d'agents et de partenaires qui partagent le même objectif de développer des solutions d'assurance-crédit pour faciliter le commerce *B to B* domestique et export sur de nombreux marchés en s'appuyant sur son expertise et sa base de données risques unique. Sélectionnés pour leur compétence et leur loyauté, ces agents et ces partenaires sont tenus de respecter des pratiques commerciales en matière de distribution des produits,

devant obéir aux règles posées par le Groupe et sous son contrôle conformément à ses règles et procédures internes.

Dans le cadre de ses relations avec les fournisseurs de manière plus générale, Coface a établi en 2015 une politique interne de bonnes pratiques en matière d'achat et a standardisé ses conditions générales d'achat de fournitures et prestations de services. Celles-ci incluent en grande partie les bonnes pratiques visées dans sa politique d'achat et sont jointes aux contrats conclus avec les fournisseurs. Les conditions d'appel d'offres ont également été standardisées en 2015 et incluent des critères d'évaluation des candidats fondés sur les valeurs promues par la responsabilité sociale et environnementale. Dans la continuité de cette politique, Coface est devenue signataire, en juin 2017, de la « Charte Relations Fournisseurs responsables » du Médiateur des Entreprises et du Conseil national des achats, deux associations françaises. Cette charte est composée de 10 engagements pour une politique d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle permet à Coface d'appliquer concrètement sa volonté de s'inscrire dans une relation équitable et transparente avec ses fournisseurs.

En conformité avec la loi du 10 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », Coface a mis en place une évaluation des fournisseurs sur le risque de corruption.

6.3.4 Investissement socialement responsable (ISR)

En complément de la politique d'investissement en vigueur au sein du Groupe et en lien avec l'article 173 de la Loi du 17 août 2015 relative à la Transition énergétique pour la croissance verte applicable à Coface, le Groupe a défini en 2016 sa politique d'investissement responsable et les objectifs poursuivis en cohérence avec son rôle d'assureur-crédit et la protection de son risque de réputation. Conformément aux objectifs de transparence posés par cette réglementation, le Groupe fournit des informations qualitatives et quantitatives sur la réalisation de cette politique.

Être un Investisseur Socialement Responsable pour Coface, c'est à la fois inclure au sein de sa politique d'investissement des mesures de surveillance et d'analyse qui lui permettent de faire face à ses obligations à l'égard de ses assurés et de prendre en compte, le cas échéant, dans ses décisions d'investissement, les facteurs touchant au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance des entreprises dans lesquelles il investit (ci-après les « facteurs ESG »).

Évoluant dans un environnement international où les pratiques et normes en matière d'ISR divergent, le Groupe a souhaité apporter une attention particulière aux pratiques de dialogue avec les émetteurs. Il a également souhaité se situer dans une analyse dynamique, sans rechercher une démarche axée exclusivement sur une sélection strictement positive ou une exclusion systématique de certains actifs.

En tant qu'investisseur institutionnel, Coface vise à prendre des mesures dans la durée dans le cadre de sa politique d'investissement afin de prendre en compte les risques sous-jacents liés aux facteurs ESG et à mesurer dans le temps les effets concrets d'une intégration plus importante de ces facteurs dans la gestion de son portefeuille.

La stratégie ISR est ainsi basée sur trois piliers avec pour chacun un *reporting* dédié disponible sur des fréquences trimestrielles et annuelles. La production des éléments de *reporting* et l'analyse des impacts potentiels sur la gestion des investissements du Groupe ont été confiées à son gérant global dédié AMUNDI. Ainsi, en partenariat avec AMUNDI, Coface a mis en place depuis 2016 un dispositif répondant aux exigences réglementaires ayant pour effet de mesurer l'empreinte carbone de ses portefeuilles. Le calcul et la divulgation des informations relatives à l'exposition carbone de Coface, constituent en ce sens, le socle de son engagement dans ce domaine.

Les trois piliers de la stratégie d'Investisseur Socialement Responsable de Coface sont les suivants :

1/ Facteurs ESG : Intégrer dans la gestion des actifs une sensibilité à ces facteurs tout en conservant une logique première de gestion des risques et de réputation.

Depuis le 1^{er} trimestre 2017, AMUNDI fournit sur un rythme trimestriel un *reporting* présentant la note ESG moyenne du portefeuille Coface (note de A à G) et une répartition des actifs par note ESG.

Au 31 décembre 2018, la note ESG globale du portefeuille d'investissement était C-, stable par rapport à fin 2017. En 2018, Coface a décidé en lien avec la politique de Amundi de ne pas investir en direct sur des titres émis par un émetteur noté G ainsi que par des émetteurs ayant plus de 30 % de leur chiffre d'affaires lié à l'extraction de charbon.

Note ESG du portefeuille d'investissement



Source Amundi.

N.B. : Le portefeuille suivi par AMUNDI représente 97,3 % du portefeuille global de Coface.

2/ Droits de vote et Engagement : Participer via les gestionnaires délégués au vote en assemblée générale des sociétés détenues en portefeuille et encourager le dialogue avec leur management sur les *best practices* en s'appuyant sur les pratiques mises en œuvre sur ces sujets via les gestionnaires sélectionnés par Coface.

AMUNDI fournit annuellement un *reporting* de Droit de Vote qui contient les informations suivantes :

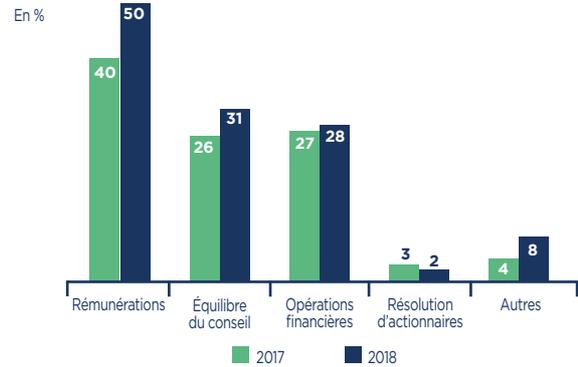
- des statistiques globales de vote pour chacun des fonds dédiés Coface (à partir notamment de la répartition géographique, des taux d'opposition et des principaux thèmes d'opposition) ;
- la liste des assemblées au cours desquelles les droits de vote sont exercés et au cours desquels un droit de vote d'opposition est exercé (avec le détail par sociétés concernées, par pays et par thème d'oppositions).

En amont des votes et selon le besoin, Coface peut engager des discussions avec les équipes spécialisées d'AMUNDI pour recueillir les analyses sur les résolutions proposées et dialoguer sur les recommandations de vote associées.

AMUNDI transmet au Groupe sa politique de vote annuellement pour y intégrer les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, de responsabilité sociale et environnementale.

Ci-dessous le pourcentage des votes d'opposition exercés par AMUNDI pour le compte de Coface, par thème, lors des assemblées d'actionnaires tenues en 2018.

Votes d'opposition sur les positions actions détenues en direct



Source Amundi.

Selon AMUNDI, une information financière sincère, complète et transparente est un élément essentiel du droit des actionnaires et un prérequis pour un exercice réfléchi des droits de vote. Ainsi, les votes d'opposition proviennent notamment de considérations suivantes :

- s'agissant de la politique de rémunération, AMUNDI considère que l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires est un élément primordial du gouvernement d'entreprise. La politique de rémunération au sein de l'entreprise doit participer à cet équilibre ;
- s'agissant de l'équilibre du conseil : AMUNDI considère que le conseil est un organe stratégique, que ses décisions engagent l'avenir de la Société ainsi que la responsabilité de ses membres. Ainsi, selon AMUNDI, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et la disponibilité doivent gouverner son action ;
- s'agissant des opérations financières : AMUNDI considère que l'actionnaire minoritaire doit être attentif à une trop grande dilution autorisée du capital.

3/ Mesure de l'empreinte carbone : Se protéger du risque carbone et participer aux efforts internationaux de protection de l'environnement et d'aide à la transition énergétique et écologique.

AMUNDI fournit trimestriellement un *reporting* carbone avec :

- a) Une présentation des émissions carbone (par million d'euros investis et par million d'euros de chiffres d'affaires) ainsi que des réserves de carbones (par million d'euros investis).

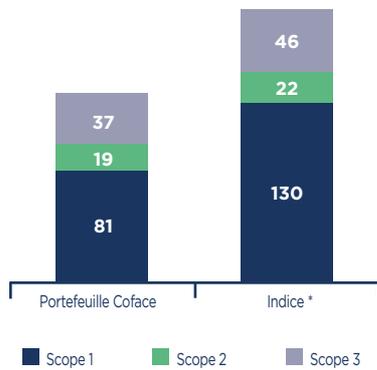
Toutes les données sont présentées en absolu et en relatif par rapport à un indice de référence déterminé en fonction de l'allocation stratégique de la plateforme.

Les réserves carbones par millions d'euros investis constituent un indicateur des émissions potentielles, résultant de la combustion des réserves fossiles, induites par l'investissement en portefeuille.

Cette présentation est effectuée sur trois niveaux de périmètre (scope) différents :

- Scope 1 : ensemble des émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise ;
- Scope 2 : ensemble des émissions indirectes induites par l'achat ou la production d'électricité, de vapeur ou de chaleur ;
- Scope 3 : ensemble de toutes les autres émissions indirectes, en amont et en aval de la chaîne de valeur. Dans le *reporting* ne sont présentées que les émissions en amont et via fournisseurs de premier rang.

Émissions carbone par million d'euros investis (TCO₂/M€)

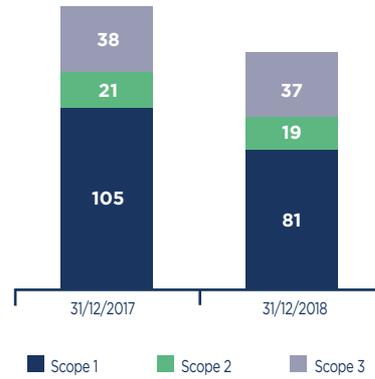


Source Amundi.

* Indice :

85 % ML EURO BROAD+ 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL.

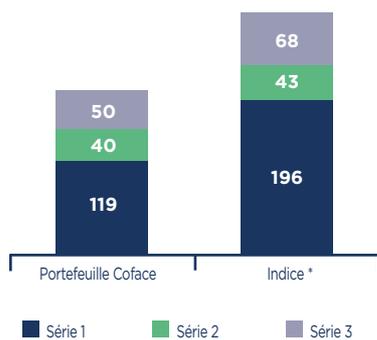
Émissions carbone par million d'euros investis au 31/12/18



Source Amundi.

Cet indicateur mesure les émissions du portefeuille en tonnes de CO₂ équivalent par million d'euros investis. Il est un indicateur des émissions induites par l'investissement dans ce portefeuille. Il est en baisse sur l'année principalement sur les émissions du scope 1. Les émissions carbone par millions d'euros investis sont moindres que celles de l'indice de référence.

Émissions carbone par million d'euros de CA

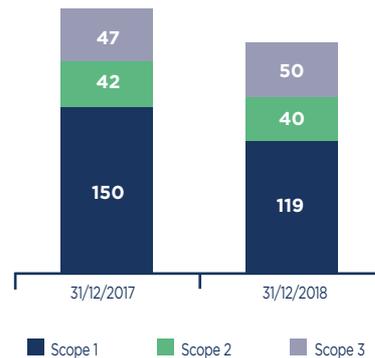


Source Amundi.

* Indice :

85 % ML EURO BROAD+ 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL.

Émissions carbone par million d'euros de CA au 31/12/18



Source Amundi.

Cet indicateur mesure la moyenne des émissions en tonnes de CO₂ équivalent par unité de revenu des entreprises (en million d'euros de chiffre d'affaires). Il est un indicateur de l'intensité carbone de la chaîne de valeur des entreprises en portefeuille. Il a diminué de 13 % sur l'année. Les émissions carbone par millions d'euros de CA sont également plus faibles que celles de l'indice de référence.

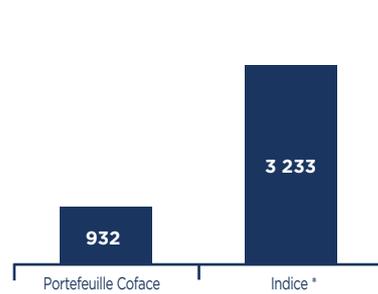
N.B. : Le portefeuille suivi par AMUNDI représente 97,3 % du portefeuille global de Coface. 34,5 % du portefeuille suivi est noté. Ces 34,5 % représentent 88,5 % des encours notables.

Réserves de carbone par million d'euros investis 31/12/18 vs. 31/12/17



Source Amundi.

Réserves de carbone par million d'euros investis au 31/12/18



Source Amundi.

* Indice :

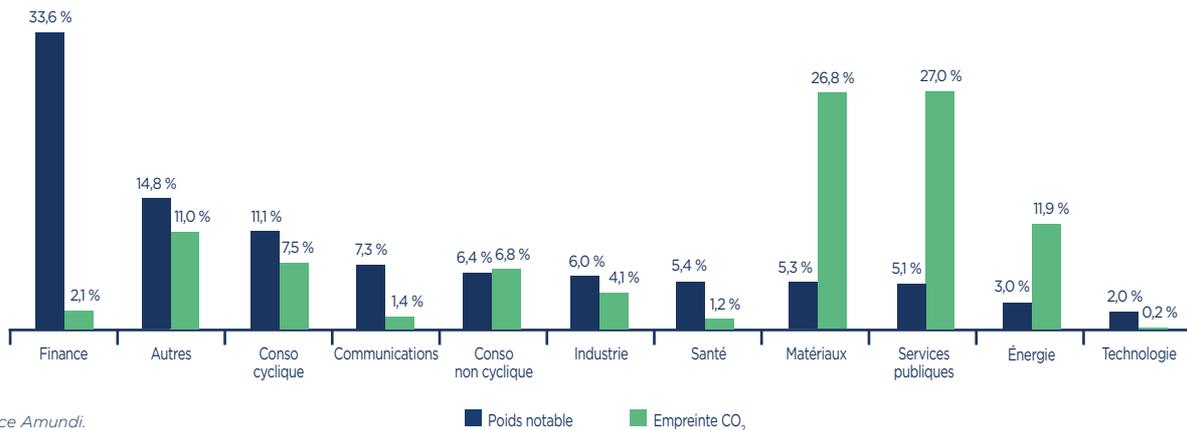
85 % ML EURO BROAD+ 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL.

Ces graphiques mesurent les réserves carbonées du portefeuille en tonnes de CO₂ équivalent par million d'euros investis. Il constitue un indicateur des émissions potentielles, résultant de la combustion des réserves fossiles, induites par l'investissement dans ce portefeuille.

N.B. : Le portefeuille suivi par AMUNDI représente 97,3 % du portefeuille global de Coface. 1,1 % du portefeuille suivi est noté. Ces 1,1 % représentent 2,83 % des encours notables.

b) Les contributions sectorielles et géographiques aux émissions carbonées

Contributions sectorielles au 31/12/18

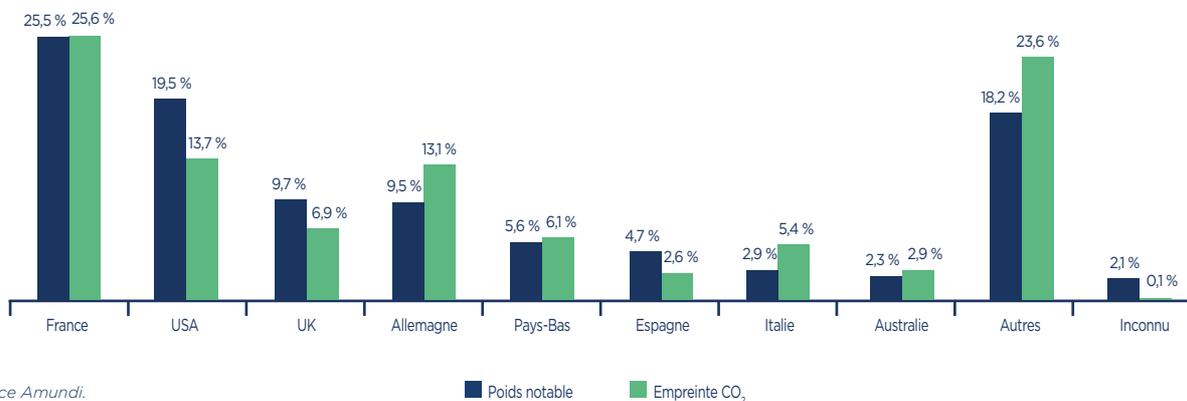


Source Amundi.

■ Poids notable ■ Empreinte CO₂

Les plus gros contributeurs à fin 2018 sont les services publics, les matériaux et l'énergie. Les plus petits contributeurs sont la finance, les communications, la santé et les technologies.

Contributions géographiques au 31/12/18



Source Amundi.

■ Poids notable ■ Empreinte CO₂

On retrouve les plus grosses expositions pays du Groupe sur la France et les USA.

N.B. : Les données sur les émissions carbonées fournies correspondent aux émissions annuelles des entreprises en portefeuille et sont exprimées en tonnes équivalent CO₂ regroupant les six gaz à effet de serre définis dans le protocole de Kyoto dont les émissions sont converties en potentiel de réchauffement global (PRG) en équivalent CO₂.

6.3.5 Loyauté des pratiques et respect des droits de l'homme

L'importance de la conformité en général est primordiale pour l'équipe dirigeante et est rappelée lors de chaque convention ou présentation aux salariés. En particulier, lors de chaque convention annuelle du top-200, le directeur général mentionne toujours dans son discours l'importance de l'intégrité et de la déontologie. De plus, l'engagement des salariés sur l'éthique est un des aspects essentiels contrôlé par la direction générale au travers de l'enquête de satisfaction annuelle adressée à tous les collaborateurs du Groupe.

Dans le cadre de la maîtrise des risques de non-conformité, le code éthique de Coface (le Code de conduite ou *Code of Conduct*) créé à l'attention de tous les collaborateurs du Groupe, a été révisé en 2018 afin de renforcer la promotion auprès de tous ses employés les valeurs d'intégrité nécessaires à la bonne conduite de leurs activités professionnelles. Ce code met notamment en exergue l'importance de traiter équitablement les clients en évitant les conflits d'intérêts, d'une part, et de ne pas utiliser les informations en possession du collaborateur au détriment d'un client, d'un client potentiel et des parties tiers co-contractantes, d'autre part.

Le Code de conduite attire également l'attention des salariés sur l'importance d'éviter toute pression due à des cadeaux de valeur excessive, qui font l'objet d'une déclaration obligatoire au directeur de la conformité.

S'agissant des pratiques de lobbying, Coface n'exerce pas d'activité dans ce domaine de manière directe et habituelle et ne dispose d'aucun salarié ayant pour fonction ou pour mission de pratiquer des actions de lobbying auprès d'entités publiques ou politiques. Néanmoins, toute action entreprise à cet effet devrait naturellement s'inscrire dans le cadre des règles déontologiques édictées par Coface dans le Code de conduite susmentionné, qui inclut un certain nombre de règles anti-corruption.

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et la corruption, le Groupe renforce chaque année les outils et le déploiement des procédures mises en place pour mieux maîtriser tous les risques liés à la sécurité financière. Ces mesures concernent toutes ses entités, ses employés et ses clients.

Le Groupe Coface a adopté une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption sous toutes ses formes. Cette politique a été communiquée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe notamment au travers du Code anticorruption et du Code de conduite, tous deux préfacés par le directeur général. Ces deux documents ont été traduits dans les principales langues (notamment français, anglais, allemand, espagnol, italien, portugais). Ils ont été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs et sont également disponibles sous format électronique sur le site intranet du Groupe.

Depuis 2017, Coface s'est attaché à la mise en œuvre des dispositions prévues par la loi « Sapin 2 » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Notamment, la direction de la conformité a travaillé à la mise en place d'un Code anti-corruption. Le Code anti-corruption se compose de trois parties : un rappel de règles générales, des règles spécifiques et des conseils pratiques. Les règles générales rappellent la politique de tolérance zéro du Groupe Coface en matière de corruption. Elles donnent des définitions de la corruption, de l'avantage indu, de la notion de bénéficiaire et le cadre juridique de la corruption. Les spécificités de la corruption impliquant un agent public sont également explicitées. La partie sur les règles spécifiques décrit les règles encadrant des sujets sensibles en matière de corruption : les cadeaux et invitations, les paiements de facilitation, les contributions politiques, le lobbying, la bienfaisance et le parrainage/sponsoring.

Ce Code anti-corruption est accompagné :

- ◆ du déploiement d'un programme de formation et de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Des formations en *e-learning* sur le Code anticorruption et sur le Code de conduite ont été mises en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs. Chaque formation a été déclinée dans les principales langues en vue d'une meilleure compréhension par les collaborateurs ;
- ◆ d'une cartographie des risques de corruption qui a été élaborée, déclinée par entité du Groupe Coface et par fonction au sein de chaque entité. L'identification des risques de corruption s'est concentrée sur neuf situations de risques : ventes à des entités publiques, cadeaux, frais d'accueil et de voyage, utilisation des actifs de la Société (au profit de tiers à des fins non commerciales), dons de bienfaisance et politiques, sponsoring, emploi de personnes liées à des fonctionnaires, obtention de licences, permis et autorisations réglementaires de tous types, circulation transfrontalière de marchandises et activités connexes, lobbying sur les gouvernements en matière de politique, de législation et/ou de réglementation ;
- ◆ d'un dispositif global d'évaluation des tiers en cours de déploiement. Pour les clients, la procédure « KYC » (connaissance du client) définissait déjà les processus relatifs à l'identification et à la connaissance du client, les diligences à effectuer ainsi que le monitoring et les processus de contrôle. Pour les fournisseurs et intermédiaires, un dispositif de contrôle des tiers a été mis en place en 2018. Il est matérialisé par une procédure (*Third parties evaluation*), qui décrit notamment le périmètre d'application et les contrôles à mettre en place avec les tierces parties et le modèle de gouvernance ;
- ◆ d'un dispositif d'alerte éthique. Coface a mis en place un dispositif d'alerte interne décrit dans le Code anticorruption et dans le Code de conduite. Le dispositif d'alerte interne a fait l'objet d'une procédure dédiée et détaillée en janvier 2018, dont les principes de base incluent notamment que les personnes concernées doivent avoir le choix entre plusieurs canaux de signalement et de communication ; et que les membres du personnel qui signalent des incidents de bonne foi doivent être protégés et leur identité doit, par principe, rester confidentielle ; et de procédures de contrôles comptables de premier niveau, déployés en 2018 au sein du Groupe, et des contrôles du dispositif anticorruption par l'audit interne dans le cadre du plan d'audit 2019.

Dans le cadre de la mise en œuvre en 2017 d'une grille d'évaluation KYC (*Know Your Customer*) remaniée, une communication a été réalisée auprès des collaborateurs commerciaux sur les signaux d'alerte en matière de blanchiment, relatifs à l'entreprise (adresse, activité, évolutions du chiffre d'affaires compte tenu du secteur client, nombre d'employés...), à la transaction couverte (complexité, comportement inhabituel du client...), aux représentants de l'entreprise (Informations négatives, personne politiquement exposée...) ou aux difficultés d'obtention de la documentation obligatoire. Une formation *e-learning* à la lutte contre le blanchiment a été mise en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs en 2018. Chaque formation a été déclinée dans les principales langues en vue d'une meilleure compréhension par les collaborateurs.

En matière de lutte contre la délinquance financière, les procédures mises à jour régulièrement et transposées localement se composent notamment d'une procédure générale relative au risque de blanchiment et d'une procédure KYC. Ces procédures, revues annuellement, sont accompagnées de diverses fiches d'application (fiche relative au fonctionnement des déclarations de soupçons, fiche relative à l'examen d'opérations atypiques, procédure relative aux transferts de flux financiers en cas d'embargo ou dans le cadre de la lutte contre le terrorisme). Par ailleurs, des procédures anti-blanchiment spécifiques ont été mises en place, notamment en matière de processus de vente et de recouvrement.

Les procédures sont mises en œuvre par le réseau international des correspondants en charge de la conformité dans le Groupe.

Dans ses activités, la mise en œuvre systématique des diligences précédemment citées permet à Coface d'écarter les opérations jugées suspectes. Par ailleurs des restrictions sont appliquées dans le domaine des garanties du commerce d'armes, qui se traduisent par l'interdiction de garantir les sociétés actives dans la fabrication d'armes à sous munitions et, ou des mines antipersonnel.

Afin de compléter son dispositif sur les sanctions internationales et locales, Coface a débuté en 2018 la mise en place d'un outil de filtrage automatisé pour l'ensemble des entités du Groupe afin de renforcer les contrôles d'entrée en relation avec de nouveaux clients, et le contrôle des clients existants. Au-delà des sanctions, l'outil permet également l'identification d'informations négatives sur les clients (relatives à l'implication dans des crimes ou délits comme la corruption ou la fraude) et renforce la gestion par Coface du risque de réputation éventuel sur ses clients.

L'activité *B to B* de Coface ne nécessite pas que soient prises des mesures spécifiques en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

S'agissant de la sécurité de nos systèmes informatiques et de la confidentialité des données des assurés et de leurs clients, Coface y accorde une importance fondamentale. Une charte informatique intégrée au règlement intérieur contient l'ensemble des règles constituant le dispositif de sécurité de Coface, qui sont rappelées annuellement à l'ensemble des salariés afin de prévenir toute faille ou menace pesant sur les données et systèmes (virus, cyberattaques, fuites d'information, usurpations d'identité, piratages, hameçonnages, fraudes au président, etc.). Les préoccupations en matière de sécurité des systèmes informatiques et des données se matérialisent également au travers du choix des fournisseurs auxquels le Groupe a recours, des conditions dans lesquelles sont stockées les données relatives aux assurés et à leurs clients, et de la mise en œuvre et du respect de la réglementation et des règles de l'art en matière de protection des données (mesures de protections actives et passives – *firewall* –, plan de continuité de l'activité – PCA, voir aussi paragraphe 1.8 « Systèmes d'information et processus »), ainsi qu'à travers la mise en place de clauses contractuelles adaptées tant au cours de la phase pré-contractuelle que contractuelle.

Dans le cadre de la mise en œuvre du règlement n° 2016/679 de l'Union européenne, dit règlement général sur la protection des données (« RGPD »), Coface a fait évoluer en 2018 ses processus et systèmes d'information en vue de se conformer aux exigences renforcées en matière de protection des données personnelles, notamment :

- ◆ nomination d'un Délégué à la Protection des Données ;
- ◆ formalisation des registres de traitement des données ;

- ◆ inclusion de clauses RGPD dans les contrats avec ses clients et fournisseurs ;
- ◆ communication de la « Déclaration de Protection des Données Personnelles » aux clients de Coface ;
- ◆ choix de la CNIL comme autorité chef de file pour les traitements transfrontaliers au sein de l'Union européenne.

Coface a de plus lancé un projet de mise en place de règles d'entreprise contraignantes (BCR – *Binding Corporate Rules*), telles que définies à l'article 47 du RGPD, en vue d'encadrer de manière globale les transferts de données hors de l'Union européenne.

En tant qu'adhérente au Pacte mondial des Nations Unies, Coface adhère aux principes énoncés et relatifs à la protection des droits de l'homme :

- ◆ promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans sa sphère d'influence ; et
- ◆ veiller à ne jamais se rendre complice de violations des droits de l'homme.

Coface se conforme aux législations fiscales applicables dans les juridictions où le Groupe opère et s'assure également de respecter les principes internationaux, notamment les principes du projet BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) de l'OCDE incluant l'obligation de déclaration pays par pays (CbCR). Cette obligation a été introduite par la loi de finances pour 2016 en France et s'applique aux groupes établis en France qui réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes consolidé supérieur à 750 millions d'euros. La déclaration pays par pays doit comporter différentes informations telles que le chiffre d'affaires, l'impôt payé ou le nombre d'employés. En tant qu'entité ultime du Groupe consolidé dont fait partie Coface, BPCE produit et transmet la déclaration pays par pays à l'administration fiscale française, qui est partagée avec les administrations fiscales étrangères ayant signé l'Accord multilatéral entre autorités compétentes.

Coface dispose d'équipes dédiées pour suivre l'évolution des législations fiscales et leur application au sein du Groupe. Coface fait également appel à des conseils réputés afin de revoir la conformité de ses pratiques et de sa position fiscale aux règles applicables.

Enfin, Coface intègre des mesures de vigilance renforcée dans sa procédure de connaissance du client (*Know Your Customer*) lorsque les transactions impliquent une (ou plusieurs) entité(s) située(s) dans un État ou territoire non coopératif à des fins fiscales, conformément à la définition de l'article 238-0 A du Code des impôts⁽¹⁾, ou dans un pays pouvant créer un risque de réputation pour Coface (même si ce pays ne figure pas spécifiquement dans la liste des États et territoires non coopératifs de la juridiction de l'entité Coface ayant émis la police).

(1) Sont considérés comme non coopératifs, à la date du 1^{er} janvier 2010, les États et territoires dont la situation au regard de la transparence et de l'échange d'informations en matière fiscale a fait l'objet d'un examen par l'Organisation de coopération et de développement économiques et qui, à cette date, n'ont pas conclu avec la France une convention d'assistance administrative permettant l'échange de tout renseignement nécessaire à l'application de la législation fiscale des parties, ni signé avec au moins 12 États ou territoires une telle convention.

6.4 INITIATIVES RSE ENVISAGÉES À MOYEN TERME CHEZ COFACE

Grâce à la réflexion lancée au dernier trimestre 2014 auprès de l'ensemble de ses régions de présence, la Société a mis au point au cours de l'année 2015 un plan à moyen terme en matière de RSE examiné par le conseil d'administration en décembre 2015. Ce plan inclut la poursuite d'initiatives déjà existantes au niveau du Groupe et le lancement d'un certain nombre de nouvelles initiatives. Ces initiatives sont relatives à la fois à la gouvernance d'entreprise, aux clients et prospects dans l'ensemble de ses zones géographiques d'intervention, à ses salariés, à son impact environnemental et à son environnement sociétal.

À ce titre, il a été décidé de renforcer le *reporting* de Coface en matière RSE par la mise en place d'une section dédiée à la RSE sur le site Internet de Coface, ce qui a été réalisé en 2016 et poursuivi en 2017 avec un enrichissement de contenu.

La Société s'est engagée à sensibiliser ses assurés et prospects aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents au travers d'études économiques sectorielles publiées sur son site Internet, dont certaines font référence aux problématiques RSE. Comme chaque année, la direction de la recherche économique de Coface a publié en 2018 plusieurs études sur la situation économique des pays émergents (« Redistribution des cartes dans les marchés

émergents » et « Baromètre risques pays & sectoriels » publié trimestriellement) et sur le secteur des énergies renouvelables (*Wind energy : how long will the wind stay in the industry's sails?*).

La poursuite des initiatives de la Société en matière sociale restera significative avec un focus particulier sur la définition d'une politique en matière de diversité qui puisse intégrer notamment les personnes souffrant de handicap.

En matière environnementale, les actions de *reporting* sont étendues chaque année à de nouveaux pays, afin d'améliorer le suivi du bilan énergétique du Groupe et d'identifier les investissements nécessaires à une meilleure consommation d'énergie.

L'environnement sociétal de Coface a continué enfin de bénéficier des actions associatives de Coface Trade Aid à l'égard des plus défavorisés économiquement, avec une volonté de recentrer les actions vers le développement économique de proximité tel qu'il se traduit par les valeurs et missions de la Société.

En 2018, une réflexion sur l'intégration de la RSE au sein du *business model* de Coface a été menée afin de répondre aux nouvelles exigences résultant de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE.

6.5 RÉFÉRENTIELS ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

La déclaration de performance extra-financière a été établie pour satisfaire aux obligations établies par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce.

Organisation générale du reporting

En 2018, Coface a complété son référentiel de *reporting* extra-financier, afin de s'assurer de l'unicité et de la cohérence sur le périmètre de *reporting*.

Les informations présentées dans ce document ont été élaborées en interne sur la base des informations communiquées par les responsables de chacun des domaines concernés. Les informations et indicateurs en matière sociale ont été fournis par les directions des ressources humaines des entités du périmètre de *reporting* et par le responsable *Reporting Effectifs*, et ont été coordonnés par la direction des ressources humaines (DRH) du Groupe.

Les informations en matière environnementale proviennent des directions chargées, sur le périmètre de *reporting*, des moyens généraux. Les informations en matière sociétale ont été fournies par la direction chargée de la conformité et les informations relatives à la politique d'investissement socialement responsable ont été fournies par la direction des investissements, du financement et de la trésorerie Groupe. Ces trois dernières catégories d'informations ont été coordonnées par la direction juridique du Groupe.

Période de reporting

Sauf mention contraire, les informations chiffrées sont toujours présentées pour l'exercice fiscal 2018, correspondant à l'année civile 2018. Des données comparables, établies à méthode constante, sont présentées pour les années précédentes, lorsque possible, à des fins de comparaison.

Périmètre de reporting

Les informations présentées dans ce Document ont été produites pour la première fois pour l'exercice fiscal 2014, et ont concerné, s'agissant des informations chiffrées, le périmètre France, avec une illustration des politiques, processus, outils, initiatives et actions au niveau du Groupe.

Depuis 2014, le Groupe a étendu son périmètre de reporting lors de chaque nouvel exercice de reporting ainsi que cela est présenté dans le tableau ci-dessous. Cette extension a vocation à se poursuivre afin de rendre le reporting le plus représentatif possible au regard des effectifs du Groupe et de son chiffre d'affaires.

Les effectifs quant à eux sont toujours communiqués sur le périmètre Groupe.

Exercice fiscal	Périmètre de reporting	Précisions sur le périmètre ajouté	Représentativité du périmètre au regard des effectifs du Groupe	Représentativité du périmètre au regard du chiffre d'affaires du Groupe
2014	France	Le périmètre France concerne (i) la société COFACE SA et (ii) sa filiale, la Compagnie (iii) à l'exclusion de sa deuxième filiale, Coface Re, non immatriculée en France et dont le total des effectifs, localisé en Suisse, s'élève à 11 personnes.	24 %	20 %
2015	France et Allemagne	Le périmètre de l'Allemagne concerne les trois sociétés de droit allemand Coface Finanz GmbH, Coface Rating GmbH et Coface Debitorenmanagement GmbH ainsi que la succursale allemande de la Compagnie.	40 %	36 %
2016	France, Allemagne et Italie	L'Italie compte la succursale d'assurance de la Compagnie et une société de service dédiée aux opérations de recouvrement, Coface Italia SRL.	43 %	43 %
2017*	France, Allemagne, Italie et Espagne	L'Espagne comprend la succursale d'assurance et une entité de service, Coface Servicios España.	42 %	53 %
2018	France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Le Royaume-Uni comprend la succursale d'assurance de la Compagnie, Coface UK Holdings Ltd et une entité de service, Coface UK Services Ltd.	43 %	56 %

* Si le périmètre de reporting a bien été étendu en 2017, sa représentativité au regard des effectifs a décliné en raison d'une réduction du nombre d'effectifs en France. Cette réduction s'explique notamment par le transfert de l'activité de gestion des garanties publiques à Bpifrance Assurance Export au 1^{er} janvier 2017, qui a engendré 249 départs.

Précisions méthodologiques sur les informations communiquées

Social

- ◆ Les indicateurs sociaux, hormis pour les effectifs Groupe, portent en 2018 sur le périmètre France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni. En revanche, comme mentionné ci-dessus, la description des politiques, processus et outils RH sont définis au plan du Groupe.
- ◆ Tous les chiffres relatifs aux effectifs, ancienneté, âge ou diversité sont issus du Reporting DRH Groupe, outil interne *online*.
- ◆ Les effectifs communiqués correspondent aux salariés au 31 décembre 2018 au soir, en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée (incluant les inactifs temporaires et expatriés), et excluent les inactifs permanents, les stagiaires, apprentis, VIEs, intérimaires, consultants ou sous-traitants.
- ◆ Les congés de longues maladies (plus de trois mois) sont désormais classés en « inactifs temporaires ».
- ◆ Pour les entrées de personnel, sont comptabilisés tous les salariés recrutés en CDI et les CDD depuis l'année 2018.

Un renouvellement de contrat n'est pas comptabilisé comme une entrée. En revanche, toute personne qui ne faisait pas partie de l'effectif comptabilisé (consultant, stagiaire, etc.) et obtenant un CDD ou un CDI doit être comptabilisée comme nouvellement entrée.

- ◆ Pour le nombre de départs, sont comptabilisés tous les motifs de sortie concernant des personnes en contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée : démission, licenciement, rupture conventionnelle, rupture de période d'essai à l'initiative du salarié et/ou de l'employeur, retraite, décès, jusqu'au 31 décembre de l'année, inclus. Les fins de contrat à durée déterminée sont exclues de la liste des départs.
- ◆ L'indicateur « pourcentage de femmes managers » prend en compte, parmi les effectifs au 31 décembre 2018, le pourcentage de femmes managers, c'est-à-dire le nombre de femmes occupant un poste de manager parmi l'effectif (numérateur) sur le nombre total d'employés occupant un poste de manager (dénominateur).
- ◆ Les employés suivants doivent être comptabilisés comme managers :
 - 1/ *General management* ;
 - 2/ *Middle management* et manager.
- ◆ Les accidents du travail et les données relatives au handicap sont reportés conformément aux réglementations locales.
- ◆ Pour la formation en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, sont prises en compte les formations internes, externes ou en *e-Learning* désignant une initiative visant à développer les compétences des collaborateurs et comprenant un objectif pédagogique et un justificatif sur lequel la durée de formation est notée. Les chiffres précisent le nombre de stagiaires ayant bénéficié d'une formation en 2018, incluant les salariés ayant suivi une formation avant de quitter l'entreprise. Un collaborateur ayant pris part à plusieurs formations ne compte qu'une seule fois.

- ◆ Cette année, les accompagnements en coaching répondants à la définition de formation ci-dessus seront comptabilisés dans les heures de formations et nombre de personnes formées.
- ◆ Concernant le nombre d'heures de formation, à défaut de précision par le formateur (interne ou externe) du nombre exact d'heures effectuées au cours d'une formation, la durée reportée pour une journée de formation est égale à sept heures. Les formations linguistiques accessibles en *e-learning* sont incluses dans le *reporting formation*.
- ◆ L'indicateur décompte le nombre d'heures de formation réalisé au sens des collaborateurs. Pour une formation groupée, il faut multiplier le nombre de participants par le nombre d'heures de formation (ex : 15 personnes formées à une formation de 7 h = 15*7 = 105 h de formation).
- ◆ Les formations longues se déroulant sur deux années calendaires doivent être comptabilisées au prorata de leur réalisation. Les heures réalisées en année N-1 doivent être comptabilisées sur le *reporting* N-1 et les heures réalisées en année N doivent être comptabilisées sur le *reporting* N.
- ◆ Les heures de formation reportées sont les heures réalisées (et non pas planifiées), traçables sur base d'attestation de présence. Les formations en *e-learning* ne doivent être comptabilisées que lorsque le progrès indique 100 %.
- ◆ La durée reportée pour un module *e-learning* est la durée théorique inscrite dans le programme de formation, excepté pour les cours à distance accessibles en illimité pour une période donnée, qui sont dépendantes de l'investissement temporel de l'apprenant et pour lesquels la durée effective est reportée (à titre d'exemple, la durée de formation d'un *e-learning* de langues étrangères, accessible en illimité pendant trois mois, peut varier d'un utilisateur à l'autre).

Environnement

- ◆ Les indicateurs chiffrés portent sur :
 - le périmètre France, composé du siège social et des directions régionales de Coface en France ;
 - le périmètre Allemagne, composé de onze sites, le bureau principal étant situé à Mayence, et les autres à Hambourg, Berlin, Hanovre, Nuremberg, Düsseldorf, Bielefeld, Francfort, Cologne, Karlsruhe, Stuttgart et Munich ;
 - le périmètre Italie, composé de deux sites, le bureau principal étant situé à Milan et l'autre à Rome ;
 - le périmètre Espagne, composé de huit bureaux, le bureau principal étant situé à Madrid. Les autres bureaux sont situés à San Sébastian, Alicante, Valence, Séville, Pampelune, Barcelone et La Corogne ;

- le périmètre Royaume-Uni, composé de quatre sites : Londres, Watford, Birmingham et Manchester.

Le périmètre retenu pour les consommations d'énergie concerne les bâtiments ouverts toute l'année, et non ceux ouverts ou fermés au cours de l'année.

- ◆ Les émissions de gaz à effet de serre ont été calculées :
 - pour les consommations d'énergie, sur la base des facteurs de conversion en émission CO₂ communiqués par les fournisseurs locaux – principalement pour l'électricité – ou des facteurs de conversion en émissions CO₂ disponibles dans la Base carbone® de l'ADEME, s'agissant des consommations de carburant ;
 - pour les transports, sur la base des facteurs de conversion en émission CO₂ communiqués par les fournisseurs et/ou sur la base des facteurs de conversion en émissions CO₂ disponibles dans la Base carbone® de l'ADEME.
- ◆ Les facteurs d'émissions liées aux consommations de carburant ont été homogénéisés au niveau Groupe et sont les suivants :
 - Essence : 2.28 kgCO₂e/litre (ADEME) ; et
 - Gasoil : 2.51 kgCO₂e/litre (ADEME).
- ◆ La consommation de papier intègre le papier acheté pour les imprimantes et le service interne de reprographie (en majorité le papier certifié PEFC, FSC et FSCMX). Elle n'intègre pas les actions de communication externe ni les enveloppes ou autres typologies de papier. En 2018, la méthode de calcul relative à la consommation de papier a été ajustée pour l'Allemagne qui ajoute à l'ensemble de ses consommations reportées jusque-là, les papiers à logo.
- ◆ La consommation d'eau est celle du siège social de Bois-Colombes (France), des bureaux de Mayence (Allemagne), de Milan (Italie) et de Madrid (Espagne), ces quatre sites étant les principaux bâtiments du périmètre de *reporting* ; les données des autres bâtiments étant incluses dans les charges locatives, celles-ci ne sont pas disponibles. Si les données afférentes au mois de décembre ne sont pas disponibles, les données sont reportées en exercice glissant de novembre N-1 à novembre N.
- ◆ Une partie des kilomètres parcourus en train au Royaume-Uni ne sont pas reportés car une partie du personnel ne fait pas appel aux services de l'agence de voyages unique.

L'activité de la Société ayant un impact tout à fait réduit sur les thématiques listées ci-dessous, elles n'ont pas été abordées :

- ◆ la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- ◆ la lutte contre la précarité alimentaire ;
- ◆ le respect du bien-être animal ;
- ◆ l'alimentation responsable, équitable et durable ; et
- ◆ l'économie circulaire.