

2.2 DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COMITÉS SPÉCIALISÉS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE GROUPE

Le conseil d'administration a décidé dans sa séance du 22 novembre 2012 de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Cette décision s'explique par la volonté de la Société de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et d'opérer une distinction claire entre les fonctions d'orientation stratégique, de décision et de contrôle qui relèvent de la

responsabilité du conseil d'administration, et des fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la compétence du directeur général. Cette dissociation a été expressément réitérée par le conseil d'administration dans sa séance du 15 janvier 2016 lors de la nomination de Xavier Durand et dans sa séance du 5 février 2020 lors du renouvellement du mandat de ce dernier.

2.2.1 Expérience et mandats du directeur général

Pour les besoins du présent Document d'enregistrement universel, le directeur général est domicilié au siège social de la Société.

Xavier DURAND



Directeur général

depuis le 9 février 2016

CURRICULUM VITAE

Xavier DURAND est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a débuté sa carrière en 1987 au cabinet de conseil The Mac Group (Gemini Consulting) avant de rejoindre la Banque Sovac Immobilier en 1994 en tant que directeur général adjoint. En 1996, Xavier DURAND rejoint le groupe GE Capital où il effectue une carrière internationale, d'abord à Chicago en tant que directeur de la stratégie et du développement de la division financement auto Monde, puis en France en tant que CEO de GE Money Bank France, puis CEO pour l'Europe de GE Money et des activités bancaires de GE Capital. En 2011, il devient CEO de GE Capital Asie Pacifique, basé au Japon. Il a été nommé fin 2013 directeur de la stratégie et du développement de GE Capital, basé à Londres. Il exerce depuis le 9 février 2016 les fonctions de directeur général de COFACE SA.

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

Au cours de l'exercice 2021

- Président du conseil d'administration et directeur général de Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
- Président du conseil d'administration de Coface North America Holding Company
- Administrateur et Président du comité d'audit de contrôle interne et des risques de : ALD Automotive⁽¹⁾

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés

- Administrateur de : Axa France Vie, Axa France Iard, Wizink Bank (Madrid, ancien BancoPopular)

ÂGE : 57 ANS

DATE D'EXPIRATION DU MANDAT :
assemblée générale ordinaire appelée
à statuer sur les comptes de l'exercice
clos le 31 décembre 2023

187 500 actions (110 000 au nominatif
et 77 500 au porteur)

(voir le paragraphe 7.2.9
« Transactions effectuées par
les personnes exerçant des
responsabilités dirigeantes »)

2.2.2 Composition et expérience des membres du comité de direction générale Groupe

Le directeur général de la Société a constitué un comité de direction générale Groupe (CDG). Il est composé de huit membres : le directeur des ressources humaines ; le directeur des opérations du Groupe ; le directeur de la souscription ; le directeur commercial ; le secrétaire général ; le directeur finance et risques ; le directeur de *Business Technology* ; et le directeur de la stratégie et du développement (voir aussi paragraphe 1.7. « Organisation du Groupe »).

Le CDG est l'organe de décision de Coface. Il se réunit en général chaque semaine pour examiner et valider les principales orientations stratégiques de la Société et en piloter

la gestion, en particulier s'agissant de la stratégie et du budget, des grands investissements et projets, de la définition de l'organisation et des ressources humaines, du suivi de la performance opérationnelle et des résultats, ainsi que du contrôle et de la conformité des activités. Au cours de l'exercice 2021, il s'est réuni en moyenne deux fois par semaine afin de suivre au plus près l'évolution des conséquences de la crise sanitaire et économique sur l'activité du Groupe.

Outre M. Xavier Durand, le comité de direction générale Groupe se compose des personnes suivantes à la date de publication du Document d'enregistrement universel :

(1) Société cotée.

Pierre BEVIERRE**Directeur des ressources humaines**

La direction des ressources humaines est en charge de l'ensemble des processus et politiques clés des ressources humaines du Groupe.

CURRICULUM VITAE

Pierre Bevierre, 54 ans, est titulaire d'un DESS en ressources humaines de l'université Paris-Dauphine. Il débute sa carrière en tant qu'expert en recrutement avant d'intégrer Presstalis, société française de messagerie de presse, en 1992 comme responsable RH et relations industrielles. En 1998, il devient responsable de la rémunération et des avantages sociaux chez GE Money Bank, puis responsable RH chez GE Insurance en 2001. En 2004, il est promu DRH Europe des services partagés financiers du groupe GE. En 2008 il rejoint MetLife en tant que directeur des ressources humaines pour l'Europe de l'Ouest avant d'être nommé vice-président des ressources humaines pour l'Europe centrale et orientale en 2012. Il a rejoint Coface le 2 janvier 2017 en qualité de directeur des ressources humaines Groupe et a rejoint le comité exécutif depuis le 1^{er} janvier 2019.

Cyrille CHARBONNEL**Directeur de la souscription**

Dans le cadre du plan Build to Lead, la maîtrise conjointe des risques débiteurs et clients reste fondamentale et elle a fait l'objet d'un suivi accru et soutenu dans le contexte de la crise sanitaire et économique. La direction de la souscription est responsable de la souscription commerciale et du contentieux, d'une part, ainsi que de la direction de la souscription des risques et de l'information, d'autre part.

CURRICULUM VITAE

Cyrille Charbonnel, 56 ans, est diplômé de l'Institut supérieur de commerce de Paris option Finance. Après une première expérience dans un cabinet de conseil en organisation, il rejoint en 1990 le groupe Euler Hermes France en tant qu'analyste risques. Il évolue ensuite vers le commercial en 2001 pour y être nommé, en 2004, directeur commercial et marketing. En 2007, il part pour le Portugal en tant que directeur général de la filiale locale. Il rejoint Coface en 2011 en tant que directeur de l'organisation Groupe, puis directeur des opérations. En 2013, il est nommé directeur de la région Europe de l'Ouest et de la France avant de devenir directeur de la souscription en 2017.

Declan DALY**Directeur des opérations du Groupe**

Le département des Opérations Groupe travaille de manière transversale en se concentrant sur 3 objectifs principaux : (i) améliorer le niveau de service aux clients, (ii) augmenter la productivité par l'utilisation de services partagés et l'optimisation des processus, et (iii) renforcer l'excellence opérationnelle en menant de grands projets de transformation globale.

CURRICULUM VITAE

Declan Daly, 55 ans, a démarré sa carrière dans l'ingénierie de logiciels chez ABB en Irlande et en Autriche, avant de rejoindre en 2000 General Electric Company. A partir de 2002, il devient directeur des opérations de GE Money Bank en Suisse, avant d'être nommé en 2006 directeur général de GE Money Bank en Autriche. Il rejoint en 2009 l'équipe de direction de Western Union Financial Services, pour occuper la fonction de vice-président de la région Europe, à la tête de l'activité B2B. En 2014, Declan est nommé directeur des systèmes d'information et membre du comité exécutif de Semperit Holding AG. Il rejoint Coface en 2017 en tant que Directeur de la région Europe Centrale et de l'Est. En avril 2021, il devient Directeur des opérations du Groupe Coface. Declan est diplômé en ingénierie électronique de l'université de Dublin City et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Nicolas GARCIA**Directeur commercial**

La direction commerciale du Groupe a pour mission de renforcer la structuration, l'organisation et l'animation de l'activité commerciale. Ses responsabilités s'étendent aux réseaux de distribution, à la fois intermédiés et directs, et à la gestion de comptes en portefeuille, dont les Coface Global Solutions destinés à nos grands clients internationaux.

CURRICULUM VITAE

Nicolas Garcia, 48 ans, est diplômé de l'université de Bordeaux en économie et finance internationale et titulaire d'un MBA – International banking & finance – de la Birmingham Business School. Il a occupé diverses fonctions au sein du groupe Euler Hermes, dont celle de directeur de la souscription commerciale à compter de 2011. Il exerce, depuis le 2 juillet 2014, les fonctions de directeur commercial du Groupe.

Phalla GERVAIS**Directeur financier et risques Groupe**

La direction finance et risques Groupe rassemble le contrôle de gestion et les achats, la comptabilité, les activités d'investissements et de financement, la communication financière, la réassurance ainsi que la direction des risques et la direction de l'actuariat.

CURRICULUM VITAE

Phalla Gervais, 53 ans, débute sa carrière au sein du Département Finance et Banque de PWC, avant de rejoindre GE Capital en 1995. Elle y occupe différents postes de Senior Management en finance. En 2013, elle devient Directrice Financière d'Aviva Italie. Elle est promue Directrice Financière Adjointe d'Aviva France en 2016 avant d'être nommée directrice financière et directrice générale déléguée d'Aviva France en charge des fonctions transverses Finance & Juridique en 2017. En 2021, elle rejoint Coface en tant que directrice financière & risques. Phalla est diplômée de SKEMA Business School.

Carole LYTTON**Secrétaire général**

Le secrétariat général regroupe la direction des ressources humaines, la direction de la communication, la direction juridique ainsi que la direction de la conformité.

CURRICULUM VITAE

Carole Lytton, 65 ans, est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en droit public et d'un diplôme d'études approfondies en droit international. Elle a rejoint le Groupe en 1983 et a exercé entre 2008 et 2015 les fonctions de directeur juridique et de la conformité. Le 3 juillet 2015, elle est nommée secrétaire général. Elle exerce les fonctions de Directrice Juridique du Groupe. Sont placées sous son autorité directe la direction de la conformité, de la communication et la direction des ressources humaines pour le Groupe.

Keyvan SHAMSA**Directeur de Business Technology**

La direction de Business Technology réunit depuis 2018 les anciennes directions des systèmes d'information et de l'organisation.

CURRICULUM VITAE

Keyvan Shamsa, 59 ans, est titulaire d'un doctorat en informatique de l'université Pierre-et-Marie-Curie. Il débute sa carrière dans la finance, au Crédit Lyonnais Corporate and Investment Banking en 1991 au sein de l'équipe des systèmes d'information avant d'être nommé en 2000, directeur informatique de Crédit Lyonnais Asset Management (aujourd'hui Amundi). En 2005, il rejoint la Société Générale Corporate and Investment Banking à New York en tant que responsable des systèmes d'information corporate pour le continent américain. En 2008, il rejoint BNP Paribas Asset Management à Paris en tant que directeur des systèmes d'information, où il a également occupé d'autres postes de direction au cours des dix dernières années. Il a rejoint Coface le 5 novembre 2018, en qualité de directeur de Business Technology.

Thibault SURER**Directeur de la stratégie et du développement**

La direction de la stratégie et du développement comprend les fonctions de planning stratégique, le M&A, le marketing et l'innovation, les partenariats, l'activité d'information et la recherche économique.

CURRICULUM VITAE

Thibault Surer, 59 ans, est diplômé de l'École des hautes études commerciales de Paris, de la London Business School et de la Stockholm School of Economics. Il débute sa carrière dans les fonds Eurosuez-Euroventures (1987-1994) et passe ensuite plus de 15 ans au sein du cabinet de conseil McKinsey & Company, en tant que directeur associé des pôles de compétences Institutions Financières et Transport et Logistique. Après avoir été associé au sein du fonds de private equity, Astorg Partners (2010 à 2015), il est directeur de la stratégie et du développement du Groupe Coface depuis le 13 juin 2016.

2.2.3 Autres comités présidés par la direction générale

Xavier Durand préside également le comité exécutif.

Le comité exécutif est composé des membres du CDG et des 7 directeurs de régions (voir aussi paragraphe 1.7 « Organisation du Groupe »).

Le comité exécutif contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe et à l'étude des sujets opérationnels clés ou des initiatives stratégiques.

Tout comme le CDG, le comité exécutif porte une attention particulière au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques considérés comme essentiels à la bonne gouvernance interne de la Société.

Il se réunit chaque mois pour procéder à une revue de la progression des projets transversaux du Groupe et de la mise en œuvre du plan stratégique. En 2021, il se réunit deux fois par mois afin d'assurer un suivi et une gestion des activités dans le contexte de la crise économique et sanitaire.

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

En outre le directeur général réunit une fois par mois les principaux managers des différentes fonctions du siège lors de ce comité. Il est consacré à l'information et à la discussion des principaux axes de réflexion et d'action.

2.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

appartenant à un groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel, l'information porte sur les sommes dues, par toutes les sociétés de la chaîne de contrôle.

La Société est une société anonyme à conseil d'administration pour laquelle les fonctions de président du conseil d'administration, exercées par M. François Riahi jusqu'au 3 août 2020, par M. Nicolas Namias du 9 septembre 2020 au 10 février 2021, puis par M. Bernardo Sanchez-Incera depuis le 10 février 2021 et de directeur général, exercées par M. Xavier Durand, sont dissociées.

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

2.3.1 Politique de rémunération des collaborateurs

Cadre réglementaire

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

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

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

Dans ce cadre, la politique de rémunération de Coface prévoit des dispositions générales applicables à l'ensemble des collaborateurs selon certains critères et des dispositions

spécifiques à destination de la population identifiée comme régulée.

Principes généraux

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

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

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

- **la rémunération fixe** : élément principal de la rémunération individuelle, elle est fonction des compétences et expertises attendues pour un poste donné. Elle est fixée au moment de l'embauche et est réexaminée annuellement au regard des pratiques du marché, de la contribution individuelle et de l'équité interne, dans le strict respect des contraintes budgétaires allouées pour l'exercice ;
- **la rémunération variable individuelle annuelle (« bonus »)** : la politique de variable du Groupe tient compte de la performance individuelle et collective sur une année donnée et est évaluée sur la base de critères financiers et non financiers. Les règles d'éligibilité et le niveau de rémunération variable sont fixés en fonction du métier, du niveau de responsabilité et du marché considéré.

Pour les *Senior Managers* du Groupe (Top 200) la rémunération variable cible est fixée en pourcentage du salaire de base et ne peut excéder 100 % de celui-ci. Elle est constituée d'objectifs fixés chaque année par le comité de direction et les responsables de chaque fonction concernée avec le support de la direction des ressources humaines Groupe. Cette procédure permet de garantir la cohérence des objectifs individuels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise :

- 15 % des objectifs fixés sont purement quantitatifs et liés à la performance financière de l'entité d'exercice de l'activité,
- 45 % sont liés à la performance de la fonction considérée et sont majoritairement quantitatifs,
- 40 % sont définis individuellement lors de l'entretien annuel de revue de la performance. Ils peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs sous réserve de respecter les règles SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et encadrés dans le temps) ;

À noter : depuis 2020, afin de garantir l'équité interne dans l'évaluation des bonus du senior management, la partie collective a été réévaluée à 30 % pour les fonctions support, celles-ci étant naturellement moins impactées par les résultats financiers.

- **la rémunération variable individuelle long terme (*Long-Term Incentive Plan*)** : depuis 2016, le Groupe attribue chaque année des actions gratuites de performance à une population identifiée réglementée dans le cadre de la directive Solvabilité II (comité exécutif, fonctions-clés et collaborateurs ayant une influence significative sur le profil de risque de l'entreprise) dont une partie de la rémunération variable doit être différée, et à certains collaborateurs clés dans le cadre d'une politique de récompense et de rétention. Ce plan assure également l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires sur le long terme ;
- **la rémunération variable collective (épargne salariale)** : en France, le Groupe a négocié en 2021 un accord d'intéressement d'une durée de trois ans. Cet accord bénéficie à l'ensemble des salariés sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, justifiant de plus de trois mois d'ancienneté au sein des sociétés faisant partie de l'unité économique et sociale Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur - Fimipar (filiale à 100 % du Groupe). La participation est traitée selon la formule légale. Des dispositifs collectifs similaires existent dans d'autres entités du Groupe en fonction des

contraintes légales, et visent à associer les collaborateurs à la performance de l'entreprise ;

- **les avantages sociaux** : les avantages sociaux sont déterminés par chaque entité du Groupe afin d'être au plus près des préoccupations locales. Le Groupe assure la cohérence des pratiques et garantit un niveau de protection sociale compétitif sur le marché et respectueux de ses collaborateurs dans le monde entier. Ainsi, afin de répondre à un besoin d'équité et de compétitivité des rémunérations des membres du comité exécutif, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 15 février 2022, la mise en place d'un plan de retraite supplémentaire pour les membres du comité exécutif ne disposant pas de dispositif spécifique. Les principales caractéristiques de ce plan sont les suivantes :
 - dispositif de retraite à cotisations définies, sous la forme d'une assurance régie par l'article 82 du code général des impôts, seul dispositif applicable à l'international,
 - contribution à hauteur de 20% du salaire de base du bénéficiaire (la moitié investie dans le plan et l'autre moitié pour couvrir les charges et impôts générés l'année de contribution),
 - sortie en capital ou en rente au moment de la liquidation des droits à retraite.

En 2020, le Groupe a mis en place une politique voiture visant à harmoniser les pratiques et à réduire l'impact carbone de sa flotte automobile et veille progressivement à remplacer les véhicules les plus polluants de la flotte automobile par des véhicules essence, hybride ou 100% électriques.

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

Dispositions spécifiques applicables à la population régulée

Périmètre de la population régulée

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

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

En 2021, 29 fonctions entrent dans le périmètre de la population régulée. L'identification de ces fonctions est validée par le comité des nominations et des rémunérations puis présentée et approuvée par le conseil d'administration. Cette

liste est revue chaque année afin de garantir une complète adéquation entre l'évolution du profil de risque de l'entreprise et celui de ses collaborateurs.

Dispositions spécifiques en matière de rémunération

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

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

- la rémunération variable globale se compose ainsi de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la

rémunération variable long terme (*Long-Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites de la Société ;

- les actions gratuites constituent la partie différée de la rémunération variable et représentent au moins 30 % de la rémunération variable globale. Elles sont soumises à condition de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans ;
- toute opération de couverture du risque est interdite.

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

2.3.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux

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

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

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

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

Rémunération du directeur général

Principes applicables à la rémunération du directeur général

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

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

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

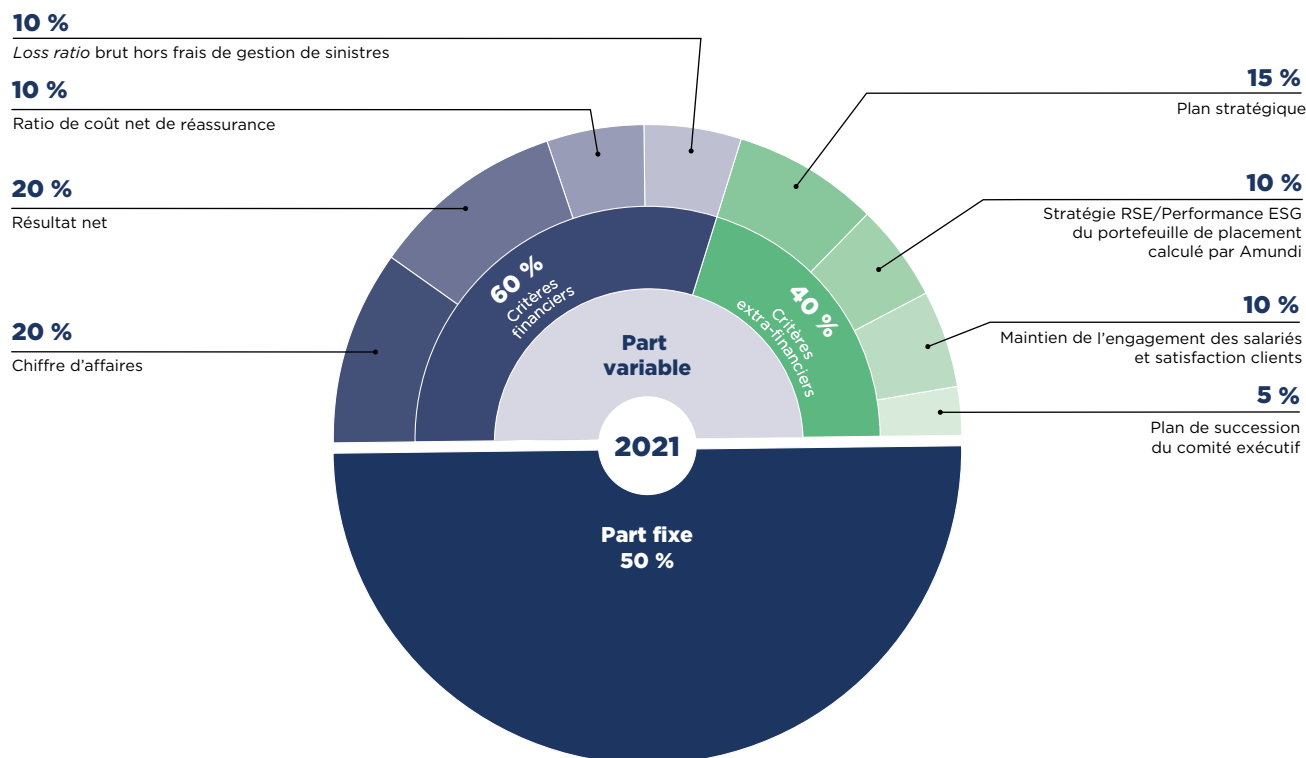
- la stricte conformité aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés d'assurance ;
- la prévention des conflits d'intérêts et l'encadrement de la prise de risques dans les limites de tolérance au risque de l'entreprise ;
- la cohérence avec la stratégie, les intérêts et les résultats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

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

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

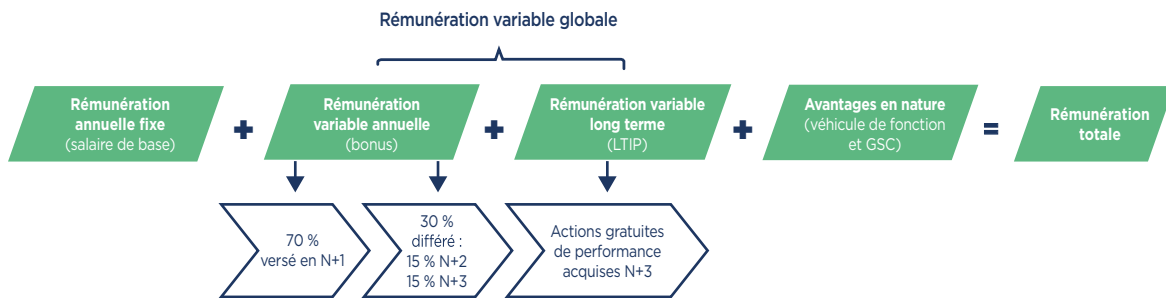
Composantes de la rémunération du directeur général

La rémunération du directeur général comprend :



- **une rémunération fixe** : la rémunération annuelle fixe a été réévaluée à 750 000 Euros bruts lors du renouvellement du mandat du directeur général en 2020 afin de tenir compte des responsabilités exercées, de la performance et des pratiques marché (cf. explications détaillées paragraphe ratio d'équité ci-dessous) ;
 - **une rémunération variable annuelle** : le bonus est évalué compte tenu de la performance sur une année donnée. La cible est fixée à 100 % du salaire de base. Elle se compose à 60 % d'objectifs financiers, et à 40 % d'objectifs stratégiques et managériaux. Le taux d'atteinte maximum de la rémunération variable est de 200 % (150 % au titre des objectifs financiers et 50 % au titre des objectifs stratégiques et managériaux) ;
 - **une rémunération variable long terme** sous la forme d'actions gratuites de la Société. Elles sont soumises à conditions de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans. L'attribution du directeur général ne peut représenter plus de 20% de l'enveloppe allouée pour l'exercice et est limitée à 125% de son salaire de base. Elle répond aux mêmes conditions que l'ensemble des bénéficiaires ; il doit cependant conserver 30 % des actions attribuées jusqu'à l'expiration de son mandat. Ces dispositifs de *Long-Term Incentive Plan* (LTIP) ont notamment pour vocation d'assurer l'alignement des intérêts du directeur général avec ceux des actionnaires sur le long terme ;
 - **des avantages en nature** : le directeur général bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC).
Il bénéficie des régimes de santé et de prévoyance collectifs tels que mis en place pour l'ensemble des salariés et ne dispose pas, à ce jour, de régime de retraite supplémentaire. Un bilan médical a été proposé en 2021 au directeur général ainsi qu'aux membres du comité exécutif.
- À noter :
- la rémunération variable globale se compose de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la rémunération variable long terme (*Long-Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites ;
 - le versement de 30 % de la rémunération variable annuelle (« bonus ») est différé et versé pour 50 % en N+2 et 50 % en N+3. La rémunération différée n'est pas versée en cas de perte observée à la date de versement ou de révocation pour faute grave ou lourde ;
 - le taux de rémunération différée incluant la part de bonus différée et les actions gratuites attribuées dans le cadre du *Long-Term Incentive Plan*, représente plus de 60 % de la rémunération variable globale ;
 - toute opération de couverture du risque est interdite.

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



Rémunération des administrateurs

Principes de la rémunération des administrateurs

La politique du Groupe est de ne pas allouer de rémunération aux représentants de la direction qui exercent des fonctions d'administrateurs dans les sociétés du Groupe. Le président du conseil d'administration, bénéficie d'une rémunération forfaitaire d'un montant de 180 000 euros au titre de son mandat au sein de COFACE S.A.

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

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

Composantes de la rémunération des administrateurs

L'enveloppe globale annuelle allouée à la rémunération des administrateurs en 2021 s'élève à 450 000 euros (hors rémunération du président du conseil d'administration), répartis entre le conseil d'administration, le comité des comptes et de l'audit, le comité des risques et le comité des nominations et des rémunérations. Les règles de répartition des jetons de présence sont les suivantes :

		PART FIXE (PAR AN, PRORATA TEMPORIS DE LA DURÉE DU MANDAT)	PART VARIABLE (PAR SÉANCE ET PLAFONNÉE*)
Conseil d'administration	Membres	8 000 €	3 000 €
Comité des comptes et de l'audit	Président	17 000 €	3 000 €
	Membres	5 000 €	2 000 €
Comité des risques	Président	17 000 €	3 000 €
	Membres	5 000 €	2 000 €
Comité des nominations et des rémunérations	Président	8 000 €	3 000 €
	Membres	3 000 €	2 000 €

* Plafonné :

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

**Sur une base annuelle de 6 conseils d'administration ;
6 comités des comptes et de l'audit ; 6 comités des risques ;
5 comités des nominations et des rémunérations**

EXERCICE 2021- MONTANTS DE LA RÉMUNÉRATION BRUT MAXIMUM

	MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION	PART FIXE En %	PART VARIABLE En %
Membre du conseil d'administration	26 000 €	31	69
Membre du conseil d'administration + président du comité des comptes et de l'audit	61 000 €	41	59
Membre du conseil d'administration + membre du comité des comptes et de l'audit	43 000 €	30	70
Membre du conseil d'administration + président du comité des risques	61 000 €	41	59
Membre du conseil d'administration + membre du comité des risques	43 000 €	30	70
Membre du conseil d'administration + président du comité des nominations et des rémunérations	49 000 €	33	67
Membre du conseil d'administration + membre du comité des nominations et des rémunérations	39 000 €	28	72

2.3.3 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2020 et 2021

Afin de satisfaire la réglementation, les tableaux ci-après présentent la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021 à M. Bernardo Sanchez Incera, président du conseil d'administration depuis le 10 février 2021 et à M. Xavier Durand, directeur général.

Monsieur François Riahhi, président du conseil d'administration jusqu'au 3 août 2020 et Monsieur Nicolas Namias, président du

conseil d'administration du 9 septembre 2020 au 10 février 2021 n'ont reçu aucune forme de rémunération ou avantage par Coface au titre de leurs mandats d'administrateur ou de président du conseil d'administration de COFACE SA. Les rémunérations versées par Natixis à François Riahhi et Nicolas Namias au titre de leur mandat de directeur général de Natixis sont décrites dans le Document d'enregistrement universel de Natixis ainsi que sur le site web : www.natixis.com.

/ TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 1 – AMF/AFEP-MEDEF)

	EXERCICE 2021 ⁽¹⁾	EXERCICE 2020 ⁽¹⁾
Bernardo Sanchez Incera, président du conseil COFACE SA depuis le 10 février 2021		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	180 000	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	180 000	N/A
Xavier Durand, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽²⁾ (détaillées au paragraphe 2.3.4 ci-dessous)	2 012 105	1 204 916
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au paragraphe 2.3.8 ci-dessous) ⁽³⁾	533 850	717 900
TOTAL	2 545 955	1 922 816

(1) En euros.

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

(3) Valorisation en juste valeur IFRS (correspondant à une valeur à la date d'attribution de 862 463 euros pour le plan LTIP 2020 et de 641 363 euros pour le plan LTIP 2021).

2.3.4 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2020 et 2021

Afin de satisfaire la réglementation, les tableaux présentent la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021 à Bernardo Sanchez Incera, président du conseil d'administration depuis le 10 février 2021.

Monsieur François Riahhi, président du conseil d'administration jusqu'au 3 août 2020 et Monsieur Nicolas Namias, président du

conseil d'administration du 9 septembre 2020 au 10 février 2021 n'ont reçu aucune forme de rémunération ou avantage. Les rémunérations versées par Natixis à François Riahhi et Nicolas Namias au titre de leur mandat de directeur général de Natixis sont décrites dans le Document d'enregistrement universel de Natixis ainsi que sur le site web : www.natixis.com.

**/ RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL
(TABLEAU 2 - AMF/AFEP-MEDEF)**

**Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021
à M. Bernardo Sanchez Incera, président du conseil d'administration de COFACE SA
depuis le 10 février 2021**

	2021 ⁽¹⁾	
	MONTANTS DUS	MONTANTS VERSÉS
Bernardo Sanchez Incera, président du conseil COFACE SA		
Rémunération fixe au titre du mandat social ⁽²⁾	180 000	180 000
Rémunération variable annuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Rémunération au titre de la participation aux conseils de COFACE SA	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	180 000	180 000

(1) En euros.

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

**Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021
à M. Xavier Durand, directeur général de COFACE SA**

	2021 ⁽¹⁾		2020 ⁽¹⁾	
	MONTANTS DUS ⁽²⁾	MONTANTS VERSES ⁽³⁾	MONTANTS DUS ⁽²⁾	MONTANTS VERSÉS ⁽³⁾
Xavier Durand, directeur général				
Rémunération fixe	750 000	750 000	691 667	691 667
Rémunération variable annuelle	1 246 110 ⁽⁵⁾	349 113 ⁽⁴⁾	498 733 ⁽⁵⁾	609 507 ⁽⁴⁾
Rémunération variable différée ⁽⁶⁾	-	266 738	-	267 239
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁷⁾	15 995	15 995	14 516	14 516
TOTAL ⁽⁸⁾	2 012 105	1 381 846	1 204 916	1 582 929

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

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

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

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

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

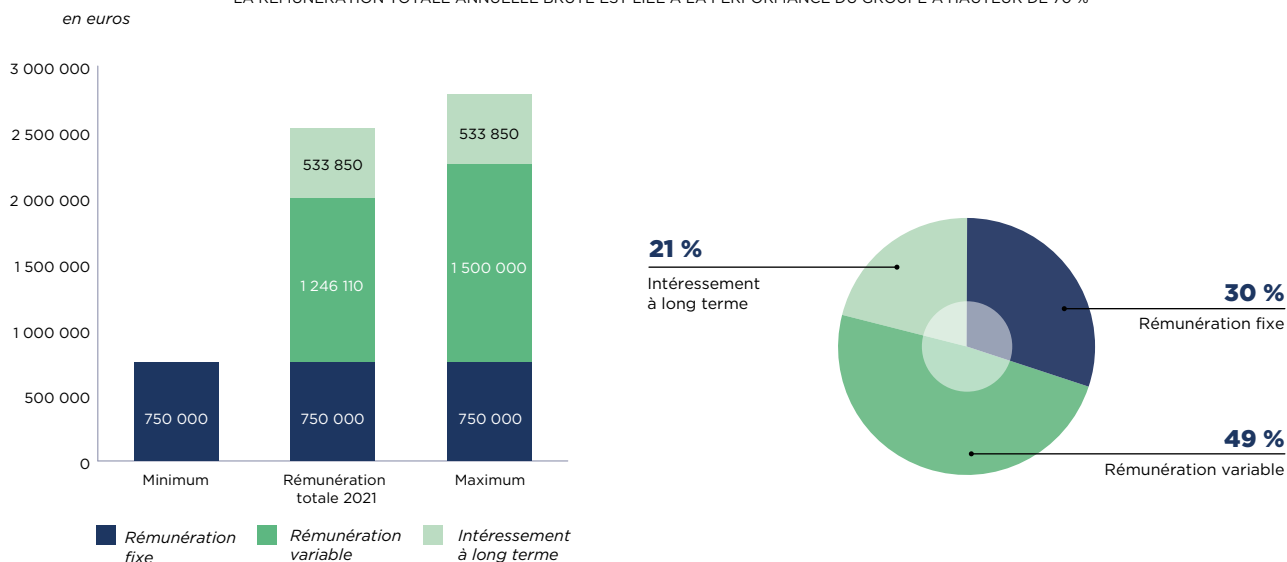
(6) Rémunération variable différée versée en N au titre des années de performance N-2 et N-3.

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

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

Détail des éléments de la rémunération de M. Xavier Durand, directeur général de COFACE SA dus au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (voir également le paragraphe 8.1.3 concernant les principes et composantes de la rémunération du directeur général)

LA RÉMUNÉRATION TOTALE ANNUELLE BRUTE EST LIÉE À LA PERFORMANCE DU GROUPE À HAUTEUR DE 70 %



* Voir la rémunération fixe dans le tableau ci-dessous «Éléments de rémunération»

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANT	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	750 000 €	Rémunération annuelle brute fixée à 750 000 € dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Xavier Durand et effectif à compter de l'assemblée générale des actionnaires clôturant l'exercice 2019, en mai 2020.

Rémunération variable annuelle (« bonus »)	1246 110 €	<p>La rémunération variable cible est fixée à 100 % de la rémunération fixe. Le taux d'atteinte maximum de la rémunération variable est de 200 % répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 150 % au titre des objectifs financiers (soit un taux d'atteinte maximum de 250 %) ; ● 50 % au titre des objectifs stratégiques et managériaux (soit un taux d'atteinte maximum de 125 %). <p>Le taux de réalisation des objectifs financiers est défini dans le cadre de limites de variation de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● le bas de la limite de variation correspond au seuil de déclenchement, soit 0 % d'atteinte ; ● le niveau de l'objectif correspond à 100 % d'atteinte ; ● entre le bas de la limite de variation et l'objectif, le taux d'atteinte est calculé de façon linéaire entre 0 % et 100 % d'atteinte ; ● entre l'objectif et le haut de la limite de variation, le taux d'atteinte est calculé de façon linéaire entre 100 % et 250 % d'atteinte. <p>Ainsi, si le taux de réalisation d'un des objectifs financiers est inférieur ou égal au bas de la limite de variation dudit objectif, aucune rémunération ne sera versée à ce titre.</p> <p>Le versement de 30 % de la rémunération variable annuelle (« bonus ») est différé et versé pour 50 % en N+2 et 50 % en N+3. Un dispositif de malus est introduit en cas de révocation pour faute grave ou lourde ou de pertes observées avant la date de versement.</p> <p>Le taux de réalisation des objectifs 2021 proposé par le comité des nominations et des rémunérations réuni le 14 janvier 2022, approuvé par le conseil d'administration réuni le 15 février 2022 et soumis à approbation de l'assemblée générale qui clôture les comptes de l'année 2021 s'élève à 166,148 %, réparti comme suit :</p>
--	------------	--

OBJECTIFS FINANCIERS	LIMITE DE VARIATION	CLÉ DE RÉPARTITION	TAUX DE RÉALISATION	MONTANT DE RÉMUNÉRATION VARIABLE
Chiffre d'affaires	-/+ 10 %	20 %	145,74 %	218 610 €
Résultat net	-/+ 20 %	20 %	250,00 %	375 000 €
Ratio de coût net de réassurance	+/- 3 pts	10 %	145,00 %	108 750 €
Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres	+/- 5 pts	10 %	250,00 %	187 500 €
TOTAL (A)			118,648 %	889 860 €

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET MANAGÉRIAUX	LIMITE DE VARIATION	CLÉ DE RÉPARTITION	TAUX DE RÉALISATION	MONTANT DE RÉMUNÉRATION VARIABLE
Plan stratégique	0 / 125 %	15 %	125,00 %	140 625 €
Stratégie RSE/Performance ESG du portefeuille de placement calculé par Amundi	0 / 125 %	10 %	125,00 %	93 750 €
Maintien de l'engagement des salariés et satisfaction clients	0 / 125 %	10 %	100,00 %	75 000 €
Plan de succession du comité exécutif	0 / 125 %	5 %	125,00 %	46 875 €
TOTAL (B)			47,50 %	356 250 €

TOTAL (A + B)			166,148 %	1246 110 €
----------------------	--	--	------------------	-------------------

Le bonus dû au titre de l'exercice 2021 s'élève donc à 1246 110 € et sera versé de la façon suivante :

- 70 % du montant total versé en 2022, soit 872 278 € ;
- 15 % du montant total différé en 2023, soit 186 916 € ;
- 15 % du montant total différé en 2024, soit 186 916 €.

Il est précisé que le versement du bonus 2021 est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire qui suit la clôture de l'exercice 2021.

Par ailleurs, un dispositif de malus est introduit : ainsi en cas de pertes observées préalablement aux dates de versement ou de révocation pour faute grave ou lourde avant la date de versement, aucun versement ne sera réalisé au titre des différés.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANT	COMMENTAIRES
Rémunération variable pluriannuelle	0,00 €	N/A
Rémunération exceptionnelle	0,00 €	N/A
Rémunération variable long terme (Attribution d'options d'actions/actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme)	(voir paragraphe 2.3.8)	75 000 actions sont attribuées dans le cadre du <i>Long-Term Incentive Plan 2021</i> (LTIP 2021), représentant une valeur de 533 850 € en juste valeur IFRS (641 363 € à l'attribution sur la base de la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date du conseil d'administration). Les actions gratuites seront définitivement acquises le 12 février 2024, sous conditions de présence et de performance mesurée sur la durée du plan jusqu'au 31 décembre 2023, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> 40% des actions attribuées seront acquises sous condition de performance relative de l'action COFACE SA mesurée par le Total Shareholder Return (TSR) de COFACE SA comparé au TSR des établissements composant l'indice Euro Stoxx Assurancessur la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023; 40% des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du bénéfice net par action au 31 décembre 2023; 20% des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du critère RSE lié à l'augmentation de la proportion de femmes dans le senior management (Top 200) au 31 décembre 2023. <p>Le seuil de déclenchement est fixé à 80 % de l'objectif pour chaque critère. Ainsi, si le taux d'atteinte d'un des critères est inférieur à 80 % de l'objectif, la performance au titre dudit critère ne sera pas remplie. Le taux d'atteinte des critères peut varier entre 80 % et 120 % et les taux d'atteinte peuvent se compenser. Toutefois, cette compensation ne peut jouer si le taux d'atteinte au titre d'un des critères est inférieur à 80 % de l'objectif et elle ne peut conduire à l'acquisition de plus de 100 % des actions au total.</p> <p>La période d'acquisition des actions est fixée à trois ans à compter du 10 février 2021. Le plan ne prévoit pas de période de conservation.</p> <p>Il a été décidé de fixer à 30 % le pourcentage d'actions acquises au titre du LTIP 2021 devant être conservé par le directeur général jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface.</p>
Interdiction de couverture	0,00 €	À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place.
Régime de retraite supplémentaire	0,00 €	M. Xavier Durand ne bénéficie, à ce jour, d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Jetons de présence	0,00 €	M. Xavier Durand n'a perçu aucun jeton de présence dans le cadre de ses responsabilités au sein de la Société.
Avantages en nature	15 995 €	M. Xavier Durand bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC).
TOTAL DES MONTANTS DUS*	2 012 105 €	

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

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément aux termes de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées prévue dans le cadre de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, la Société présente ici le ratio entre le niveau de rémunération du directeur général et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société.

Cette analyse a été réalisée en tenant compte des « lignes directrices sur les multiples de rémunérations » communiquées par l'AFEP le 27 septembre 2019 et mises à jour en février 2021. Le périmètre retenu pour l'analyse est le périmètre France (ensemble des salariés établis en France et continument présents sur l'année de référence), marché de référence du

directeur général, qui apparaît le plus pertinent pour la présente étude. Elle prend en compte les éléments bruts versés ou attribués au titre de l'exercice N (part fixe, part variable versée au cours de l'exercice N au titre de N-1, part variable différée versée au cours de l'exercice N au titre des exercices précédents, les actions gratuites de performance attribuées au titre de l'exercice N valorisées à leur valeur IFRS et les avantages en nature).

Elle ne concerne que le directeur général, le président du conseil d'administration bénéficiant uniquement d'une rémunération forfaitaire annuelle de 180 000 euros autre titre de son mandat.

EXERCICES	2017	2018	2019	2020	2021	BENCHMARK SBF 120*
Ratio vs rémunération moyenne des salariés	17,8	23,7	24,1	29,1	24,1	41
Ratio vs rémunération médiane des salariés	21,2	29,2	29,0	35,2	29,4	55

* Moyenne des ratios source Willis Towers Watson

/ ÉLÉMENTS D'EXPLICATION DE LA VARIATION DU RATIO SUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

- **Exercice 2017:** la rémunération de M. Xavier Durand inclut la partie cash du bonus garanti à 80 % au titre de 2016 (soit 70 % du montant de bonus de l'année 2016, 30 % de la rémunération variable annuelle étant différée et versée en N+2 et N+3). L'année 2017 ne reflète donc pas une année de rémunération complète en termes de taux d'atteinte et de versement.
- **Exercice 2018:** première année de rémunération complète de M. Xavier Durand, incluant un bonus au titre de 2017 en surperformance (152,01 % d'atteinte des objectifs fixés sur la période) ainsi que le premier montant de rémunération variable différée versé au titre du bonus 2016.
- **Exercice 2019 :** la rémunération de M. Xavier Durand inclut un bonus au titre de 2018 en surperformance (157,83 % d'atteinte des objectifs fixés sur la période), comparable à 2017 ainsi que le deuxième montant de rémunération variable différée versé au titre du bonus 2016 et le premier au titre du bonus 2017 ; les ratios sont relativement stables entre 2018 et 2019.
- **Exercice 2020 :** la rémunération de M. Xavier Durand inclut un bonus au titre de 2019 en surperformance (151,43 % d'atteinte des objectifs fixés sur la période), comparable à 2017 et à 2018, ainsi que le deuxième montant de

rémunération variable différée versé au titre du bonus 2017 et le premier au titre du bonus 2018. Par ailleurs, la rémunération fixe de M. Xavier Durand a été réévaluée de 575 000 euros à 750 000 euros en 2020, au moment du renouvellement de son mandat, afin de tenir compte :

- de la performance individuelle : M. Durand a été évalué en surperformance au titre des trois exercices précédents ;
- des pratiques marché : la rémunération fixe de M. Xavier Durand a été volontairement fixée sous la médiane du marché au moment de sa prise de fonction en 2016 (atteignant -17 % par rapport à la médiane du marché⁽¹⁾ en salaire de base et -21 % au global en 2019) et n'a pas été réévaluée au cours des quatre premières années de son mandat, conformément à la politique de la société et en accord avec les recommandations du code Afep-Medef. Cette réévaluation a permis de positionner la rémunération de M. Xavier Durand à un niveau compétitif, légèrement au-dessus de la médiane du marché.

Le ratio d'équité évolue donc sur la période mais reste nettement en dessous des benchmarks constitués des sociétés du SBF 120.

Exercice 2021 : la rémunération versée ou attribuée à M. Xavier Durand en 2021 inclut principalement :

- la rémunération annuelle de base fixée à 750 000 euros dans le cadre du renouvellement du mandat en 2020 et inchangée en 2021,
- la partie cash du bonus dû au titre de 2020, évalué à 72,11% d'atteinte des objectifs fixés sur la période, donc significativement en baisse par rapport aux exercices précédents,
- le deuxième montant de rémunération variable différée versé au titre du bonus 2018 et le premier au titre du bonus 2019 dont les montants sont stables par rapport à l'exercice précédent,
- le montant alloué dans le cadre du LTIP 2021, soit 75 000 titres, évalué à 533 850 euros (valeur IFRS), soit une baisse par rapport au plan LTIP 2020 évalué à 717 900 euros (valeur IFRS) pour un même nombre de titres.

À noter : dans un contexte économique marqué par un fort ralentissement de l'activité de nos clients, les performances opérationnelles sont demeurées très satisfaisantes en 2020. Cependant, afin de tenir compte du contexte économique, il a été convenu :

- de maintenir les objectifs de la rémunération variable annuelle de M. Xavier Durand tels que définis avant la crise sanitaire ; le bonus dû au titre de 2020 est donc en forte baisse par rapport à 2019 (de 870 723 euros au titre de 2019 à 498 733 euros au titre de 2020, soit une baisse de 43%) ;
- de ne pas modifier les critères d'évaluation de la performance du Long Term Incentive Plan 2018 évalués au 31 décembre 2020 et dont la livraison était prévue en février 2021 ; 65 000 titres, soit la totalité des titres attribués dans le cadre du LTIP 2018, n'ont donc pas été livrés à M. Xavier Durand (valeur de 594 198 euros à la date d'attribution) ;
- de fixer le montant maximum de l'enveloppe d'actions gratuites attribuée à M. Xavier Durand dans le cadre du Long Term Incentive Plan 2021 à 20 % de l'enveloppe allouée pour l'exercice et à 125 % de sa rémunération fixe ;
- enfin, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, il est convenu que, sauf situation exceptionnelle, la structure de la rémunération du Directeur Général, y compris fixe, ne sera révisée qu'à intervalle de temps relativement long ; cette révision devra être justifiée au regard de l'évolution des responsabilités, de la performance et de la compétitivité marché.

(1) Benchmark réalisé auprès de la société Willis Towers Watson sur un panel de 30 sociétés du SBF 80 comparables à Coface en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires et/ou de périmètre géographique.

/ ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION, DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ, DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DES RATIOS MENTIONNÉS CI-DESSUS AU COURS DES 5 EXERCICES LES PLUS RÉCENTS

	2017	2018	2019	2020	2021
Évolution de la rémunération du directeur général	57 %	41 %	9 %	22 %	- 17 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	8 %	6 %	7 %	1 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	17,8	23,7	24,1	29,1	24,2
Évolution du ratio d'équité vs rémunération moyenne des salariés par rapport à l'exercice précédent	45 %	33 %	2 %	21 %	- 17 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	21,2	29,2	29,0	35,2	29,4
Évolution du ratio d'équité vs rémunération médiane des salariés par rapport à l'exercice précédent	54 %	37 %	- 1 %	21 %	- 16 %
Évolution du résultat net	100 %	47 %	20 %	- 44 %	170 %
Évolution du chiffre d'affaires	- 4 %	2 %	7 %	- 2 %	8 %

À noter : la baisse de la rémunération et des ratios analysés en 2021 est principalement liée à la baisse du bonus dû au titre de 2020 (versé pour 70% en 2021), les résultats de l'entreprise ayant été fortement impactés par le contexte économique. Cette situation sera corrigée en 2022 compte tenu des excellents résultats de l'entreprise en 2021.

De même, s'agissant de la rémunération variable long terme sous la forme d'actions gratuites ; la condition de performance n'ayant pas été atteinte, les actions attribuées dans le cadre du LTIP 2018, et qui devaient être livrées en février 2021, ont été annulées en totalité, soit 65 000 actions pour une valeur de 594 198 Euros à la date d'attribution (463 320 Euros en juste valeur IFRS). Le plan LTIP 2019 dont la condition a été atteinte,

sera quant à lui livré en totalité, soit 70 000 titres pour une valeur de 564 445 Euros à la date d'attribution (463 260 Euros en juste valeur IFRS - 898 800 Euros en valeur plus-value d'acquisition).

Ces variations montrent à la fois le lien étroit entre les résultats de l'entreprise et l'évaluation de la rémunération variable annuelle (bonus) et donc l'efficacité du système de rémunération du directeur général, mais aussi l'exigence des critères de performance de la rémunération variable long terme.

La structure et les principes de la rémunération du directeur général seront donc maintenus en 2022 (cf chapitre 8 du présent document, présentant la politique de rémunération 2022 des mandataires sociaux).

2.3.5 Rémunération des membres du conseil d'administration au titre des exercices 2020 et 2021

Le tableau ci-après présente la rémunération perçue par les membres du conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et celle qui leur est due au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Par souci de transparence, les administrateurs représentant Natixis ayant démissionnés le 10 février 2021, sont également présents dans le tableau ci-dessous.

/ TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (TABLEAU 3 - AMF/AFEP-MEDEF) ⁽¹⁾

	RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS (en €)		AUTRES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES (en €)		TOTAL (en €)	
	2021 ⁽²⁾	2020 ⁽³⁾	2021 ⁽²⁾	2020 ⁽³⁾	2021 ⁽²⁾	2020 ⁽³⁾
Jean Arondel ⁽⁴⁾	4 000	26 000	-	-	4 000	26 000
Nathalie Bricker ⁽⁴⁾	- ⁽⁶⁾	- ⁽⁶⁾	-	-	- ⁽⁶⁾	- ⁽⁶⁾
Janice Englesbe	37 375	-	-	-	37 375	-
David Gansberg ⁽⁵⁾	27 417	-	-	-	27 417	-
Éric Hémar	55 000	58 000	-	-	55 000	58 000
Chris Hovey	25 000	-	-	-	25 000	-
Daniel Karyotis ⁽⁴⁾	4 000	26 000	-	-	4 000	26 000
Isabelle Laforgue	53 375	41 000	-	-	53 375	41 000
Benoit Lapointe de Vaudreuil ⁽⁵⁾	19 667	-	-	-	19 667	-
Nathalie Lomon	58 000	58 000	-	-	58 000	58 000
Sharon MacBeath	33 000	35 000	-	-	33 000	35 000
Nicolas Papadopoulos	36 000	-	-	-	36 000	-
Marie Pic-Pâris ⁽⁴⁾	6 625	41 000	-	-	6 625	41 000
Isabelle Rodney ⁽⁴⁾	6 625	41 000	-	-	6 625	41 000
Anne Sallé-Mongauze ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-
Olivier Zarrouati	40 000	43 000	-	-	40 000	43 000
TOTAL	406 084	367 000	-	-	406 084	367 000

(1) Les dates de nomination et de fin de mandat au conseil d'administration sont disponibles au paragraphe 2.1.1 « Cartographie des caractéristiques des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2021 ».

(2) Montant attribué pour l'exercice 2021, en euros, sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(3) Montant attribué pour l'exercice 2020, en euros, sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(4) Administrateurs représentant Natixis ayant démissionnés suite à l'annonce du 10 février 2021 portant sur la vente de 29,5% du capital par Natixis à Arch Capital Group (voir le paragraphe 2.1.1 « Cartographie des caractéristiques des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2021 »).

(5) Démission de Benoit Lapointe de Vaudreuil en date du 27 juillet 2021 et cooptation de David Gansberg.

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

2.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2021 à chaque dirigeant mandataire social par la Société ou par toute société du Groupe

/ TABLEAU 4 - AMF/AFEP-MEDEF

Néant, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.3.7 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2021 par chaque dirigeant mandataire social

/ TABLEAU 5 - AMF/AFEP-MEDEF

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.3.8 Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2021 aux mandataires sociaux

Les conditions d'attribution d'actions gratuites sont décrites au paragraphe 2.3.4. Le tableau ci-dessous reprend la description des actions attribuées gratuitement à M. Xavier Durand dans le cadre du *Long-Term Incentive Plan 2021*.

/ ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 6 - AMF/AFEP-MEDEF)

	DATE DU PLAN	NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	VALORISATION DES ACTIONS EN EUROS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ⁽¹⁾	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ ⁽²⁾	CONDITIONS DE PERFORMANCE
	<i>Long-Term Incentive Plan 2021</i>					
Xavier Durand Directeur général	10/02/21	75 000	533 850 €	12/02/24	12/02/24	Voir tableau du paragraphe 2.3.4
TOTAL		75 000	533 850 €			

(1) La valorisation à la date d'attribution correspond à 641 363 € sur la base de la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date du conseil d'administration.

(2) M. Xavier Durand devra conserver 30 % des actions acquises au titre du LTIP 2021 jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface.

2.3.9 Actions devenues disponibles durant l'exercice 2021 pour chaque mandataire social

/ TABLEAU 7 - AMF/AFEP-MEDEF

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D' ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE
Xavier Durand Directeur général	<i>Long-Term Incentive Plan 2018</i> 12/02/18	0

Compte tenu du contexte économique, la condition de performance du plan LTIP 2018 n'a pas été atteinte. Ainsi, la totalité des titres attribués dans le cadre de ce plan, soit

65 000 titres, n'a pas été livrée à M. Xavier Durand pour une valeur de 594 198 euros à la date d'attribution (463 320 euros en juste valeur IFRS).

2.3.10 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions - information sur les options de souscription ou d'achat

/ TABLEAU 8 - AMF/AFEP-MEDEF

Néant, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2021, 2020, 2019, 2018 et 2017.

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

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

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu au cours des exercices clos les 31 décembre 2021, 2020, 2019, 2018 et 2017 au profit des dix premiers salariés non-mandataires sociaux.

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

2.3.12 Historique des attributions gratuites d'actions

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

Au titre du LTIP 2019, 372 268 actions de performance ont été attribuées sur les 434 055 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 70 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 564 445 euros (463 260 euros juste valeur IFRS). Le solde des 302 268 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de récompense et de rétention. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (28 520 unités de performance). La condition de performance ayant été pleinement satisfaite, la totalité des titres attribués dans le cadre de ce plan a été livrée en février 2022, sous condition de présence à la date

d'acquisition, soit 357 388 actions gratuites et 27 280 unités de performance (*phantom shares*).

Au titre du LTIP 2020, 312 200 actions de performance ont été attribuées sur les 347 841 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 75 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 862 463 euros (717 900 euros juste valeur IFRS). Le solde des 237 200 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de récompense et de rétention. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (28 109 unités de performance).

Au titre du LTIP 2021, 408 403 actions de performance ont été attribuées sur les 467 754 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 75 000 actions de performance ont été attribuées au directeur général pour une valeur à la date d'attribution de 641 363 euros (533 850 euros juste valeur IFRS). Le solde des 333 403 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de récompense et de rétention. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (46 700 unités de performance) – voir le paragraphe 7.2.3 « Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions ».

/ HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS (TABLEAU 9 - AMF/AFEP-MEDEF)

	LONG-TERM INCENTIVE PLAN*			
	2021	2020	2019	2018
Date d'assemblée	16/05/18	16/05/18	16/05/18	19/05/16
Date du conseil d'administration	10/02/21	05/02/20	11/02/19	12/02/18
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	408 403	312 200	372 268	298 132
dont attribuées à Xavier Durand	75 000	75 000	70 000	65 000
Date d'acquisition des actions	12/02/24	06/02/23	14/02/22	15/02/21
Date de fin de période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions souscrites	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	298 132
Actions gratuites attribuées restantes en fin d'exercice	408 403	312 200	372 268	0

* Les conditions de performance sont décrites au paragraphe 2.3.4.

/ TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 - AMF/AFEP-MEDEF)

Néant.

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

/ CONTRATS DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 11 - AMF/AFEP-MEDEF)

MANDATAIRES DIRIGEANTS SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Bernardo Sanchez Incera Président du conseil d'administration Depuis le 10 février 2021 jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024		X		X			X	X
Xavier Durand Directeur général Depuis le 5 février 2020 jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023		X		X ⁽¹⁾		√		√

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

Indemnité de cessation de fonctions consentie à M. Xavier Durand

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

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

- réalisation à 75 % au moins des objectifs annuels en moyenne sur les trois exercices précédant la date de départ ; et
- le ratio combiné net de réassurance de la Société atteint au plus 95 % en moyenne sur les trois exercices précédant la date de départ.

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

M. Xavier Durand ne dispose pas de contrat de travail.

A compter du renouvellement de son mandat en 2020, compte tenu de ses responsabilités de directeur général et afin de préserver les intérêts de la société, le Conseil d'Administration a décidé la mise en place d'une clause de non-concurrence.

Il est entendu que le montant total maximum versé à M. Xavier Durand au titre de l'application de l'indemnité de cessation de fonction et de la clause de non concurrence ne pourra en aucun cas dépasser deux ans de salaire (fixe et variable).

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

M. Xavier Durand bénéficiant du régime commun au sein de la Société, aucune somme particulière n'a été provisionnée ou constatée par la Société ou ses filiales aux fins du versement

de pensions, de retraites ou d'autres avantages à ses dirigeants mandataires sociaux.

