



PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

1.1	L'HISTORIQUE DU GROUPE	22	1.6	ORGANISATION DU GROUPE	44
1.1.1	Création et évolutions capitalistiques	22	1.6.1	Direction de la stratégie et du développement	45
1.1.2	Internationalisation	23	1.6.2	Direction de la souscription	45
1.1.3	Stratégie	23	1.6.3	Direction commerciale	45
1.2	PRÉSENTATION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE-CRÉDIT ET DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	24	1.6.4	Direction de l'audit	45
1.2.1	Le marché de l'assurance-crédit	24	1.6.5	Direction finance et risques	46
1.2.2	L'environnement concurrentiel du Groupe Coface	25	1.6.6	Secrétariat général	46
1.3	LES PRINCIPALES ACTIVITÉS	25	1.6.7	Business technologies	46
1.3.1	L'assurance-crédit et services afférents	26	1.6.8	Direction des opérations	47
1.3.2	L'affacturage	32	1.7	SYSTÈMES D'INFORMATION ET PROCESSUS	47
1.3.3	La caution	33	1.7.1	Présentation générale	47
1.3.4	Informations et autres services	34	1.7.2	Applicatifs et outils du Groupe	48
1.4	POSITIONNEMENT DU GROUPE COFACE RÉGION PAR RÉGION	36	1.8	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE DU GROUPE	49
1.5	LA STRATÉGIE DU GROUPE	41	1.8.1	Activités d'assurance-crédit	49
1.5.1	Ambitions et objectifs du plan Build To Lead	41	1.8.2	Activités d'affacturage en Allemagne et en Pologne	50
1.5.2	Renforcer le leadership de Coface sur l'assurance-crédit	41	1.8.3	Activités de vente d'information et de recouvrement de créances	50
1.5.3	Développer les activités spécialisées adjacentes au TCI	42			
1.5.4	Un modèle de gestion dynamique du capital	43			

1.1 L'HISTORIQUE DU GROUPE

COFACE SA (« la Société ») est la société *holding* du Groupe Coface (« le Groupe »). Elle exerce ses activités à travers sa principale filiale opérationnelle, la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (« la Compagnie ») et ses filiales. Les dates clés de son histoire sont décrites ci-dessous.

1.1.1 Création et évolutions capitalistiques

1946

La Compagnie est créée par décret en 1946 et constituée en 1948 pour soutenir le commerce extérieur français. Elle est à l'origine du Groupe tel qu'il existe aujourd'hui. Ses premiers actionnaires – compagnies d'assurance, banques et autres établissements financiers – étaient pour la plupart contrôlés par l'État français. À la suite de la privatisation de bon nombre de ces entreprises dans les années 1980, la participation indirecte de l'État français a progressivement diminué.

1994

Avec la privatisation de la SCOR (conséquence de celle de l'UAP), son principal actionnaire, la majorité du capital de la Compagnie devient privée, mais Coface continue de gérer des garanties publiques pour le compte de l'État français.

2000

La Compagnie est introduite en bourse par ses actionnaires sur le premier marché de la Bourse de Paris.

2002

Natexis Banques Populaires, issue du rachat par la Caisse centrale des banques populaires de Natexis, elle-même issue du rapprochement de deux actionnaires originels du Groupe (la Banque française du commerce extérieur et le Crédit national) acquiert auprès de la SCOR 35,26 % du capital de la Compagnie et en devient l'actionnaire majoritaire en détenant 54,4 % du capital.

2006

La Compagnie, après avoir été retirée de la cote en 2004, devient une filiale détenue à 100 % par Natixis, elle-même issue de la fusion de Natexis Banques Populaires et d'Ixis CIB. Natixis est la banque de financement, de gestion d'actifs et de services financiers du groupe BPCE, l'un des principaux groupes bancaires français né du rapprochement en 2009 des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne.

2009 et 2010

La Société renforce ses fonds propres par deux augmentations de capital entièrement souscrites par Natixis, pour des montants respectifs de 50 et 175 millions d'euros, notamment en vue de maintenir la marge de solvabilité du Groupe dans le contexte de fort ralentissement économique.

2014

Le 27 juin, la Société s'introduit en bourse, sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext Paris. L'offre porte sur un total de 91 987 426 actions, soit 58,65 % de son capital et de ses droits de vote.

2018

La société procède à deux programmes de rachats d'actions, respectivement de 30 et 15 millions d'euros, en application du deuxième pilier de *Fit to Win* qui vise à améliorer l'efficacité en capital de son modèle économique.

2019

Au 24 juin, le conseil scientifique des indices d'Euronext inclut COFACE SA au sein du SBF120, indice phare de la Bourse de Paris. Cela résulte de l'amélioration de la liquidité du titre Coface et de la hausse de sa capitalisation boursière.

2020

Le 25 février, Natixis annonce la cession de 29,5 % du capital de COFACE SA à Arch Capital Group Ltd (« Arch »). La réalisation définitive de l'opération est soumise à l'obtention de l'ensemble des autorisations réglementaires requises. Au 31 décembre, la participation de Natixis dans le capital de la Société reste de 42,20 % en attendant la finalisation de l'opération.

Le 26 octobre, la société procède au lancement d'un programme de rachat d'actions de 15 millions d'euros. A travers son plan *Build to Lead*, Coface poursuit l'amélioration de l'efficacité en capital de son modèle économique.

2021

Le 10 février, Natixis et Arch Capital Group ont annoncé que la transaction portant sur la cession de 29,5 % des titres de Coface SA avait obtenue toutes les autorisations nécessaires. Suite à cette cession, la participation de Natixis dans le capital de la Société est de 12,7 %.

2022

Le 6 janvier, Natixis a annoncé la cession de sa participation résiduelle dans Coface SA. Cette cession représentait environ 10,04% du capital social de Coface SA, soit 15 078 095 actions. Elle a été effectuée par voie d'un ABB (construction accélérée d'un carnet d'ordres) au prix moyen de 11,55 €. A l'issue de cette opération, Natixis ne détient plus aucune action de Coface SA.

La capitalisation boursière moyenne pour l'année 2022 est de 1645 669 576 euros.

1.1.2 Internationalisation

1992

- Le Groupe engage une politique de croissance à l'international au travers de différentes acquisitions de compagnies d'assurance-crédit, en créant de nouvelles filiales ou succursales. Il commence par prendre une participation dans La Viscontea, une compagnie italienne d'assurance caution et d'assurance-crédit.
- Cette politique de croissance à l'international se fonde aussi sur la création d'un réseau baptisé CreditAlliance, afin de conclure différents partenariats stratégiques, notamment dans des pays émergents (situés en Amérique latine, en Asie et en Afrique).

1993

Le Groupe prend une participation dans la London Bridge Finance, une compagnie financière britannique qui offrait des services d'assurance-crédit, et dont l'activité a depuis lors été reprise par la succursale locale de la Société – Coface LBF.

1996

Le Groupe prend une première participation (par la suite entièrement rachetée par Coface) dans l'Allgemeine Kredit, une compagnie allemande qui fournissait des solutions d'assurance-crédit domestique et export.

1997

Le Groupe prend une première participation (par la suite entièrement rachetée par Coface) dans l'Osterreichische Kreditversicherung, le principal assureur crédit autrichien.

2002

Le Groupe prend une participation dans le portefeuille de *Continental Casualty Company* aux États-Unis.

2014

Dans le cadre de son développement commercial, Coface réorganise son réseau international de partenaires, CreditAlliance, et le dénomme Coface Partner, pour s'appuyer sur des réseaux de plus grande échelle que le réseau commercial propre du Groupe.

2019

Avec l'ambition de croître sur de nouveaux marchés à fort potentiel, Coface a finalisé l'acquisition de PKZ, leader de l'assurance-crédit en Slovaquie, et a créé l'entité Coface en Grèce. Coface étend ainsi ses activités et renforce sa présence dans des régions du monde clés pour le commerce.

2020

Avec l'acquisition de *GIEK Kredittforsikring AS*, Coface renforce sa position sur le marché nordique. Cette opération permet de développer le soutien aux exportateurs norvégiens, pour mieux contribuer au développement économique du pays.

2023

Le Groupe acquiert Rel8ed, société nord-américaine spécialisée dans l'analyse de données. Cette acquisition permettra d'enrichir les bases de données de Coface et de renforcer ses capacités d'analyse.

1.1.3 Stratégie

2002

Le Groupe se positionne, jusqu'en 2010, comme un acteur multiservice spécialisé dans la gestion du poste clients des entreprises.

2011-2013

En 2011, afin d'accompagner le recentrage de ses activités sur son cœur de métier, l'assurance-crédit, le Groupe lance le plan *Strong Commitment* et met en place environ 80 actions structurantes pour clarifier et optimiser son *business model* autour de l'assurance-crédit. La mise en œuvre de ce plan répond à trois enjeux essentiels :

- (i) se concentrer sur les fondamentaux de l'assurance-crédit, son cœur de métier ;
- (ii) préparer les conditions d'un modèle de croissance durable et profitable ; et
- (iii) mettre en place une gouvernance structurée, flexible et tournée vers l'innovation.

2015

- Le 29 juillet 2015, l'État français annonce avoir pris la décision de procéder au transfert de la gestion des garanties publiques au groupe Bpifrance et avoir trouvé un accord avec la Compagnie sur les modalités de ce transfert. La gestion des garanties publiques à l'export est une activité de service que Coface effectuait pour le compte de l'État français.
- La loi de finances rectificative du 29 décembre 2015 (n° 2015-1786) prévoyait le transfert de cette gestion au plus tard le 31 décembre 2016. La loi de finances du

29 décembre 2016 (n° 2016-1917, article 47 et 127) a fixé la date effective du transfert au 1^{er} janvier 2017.

2016-2019

Au cours du premier semestre 2016, le Groupe fait face à une dégradation de sa rentabilité. Afin de répondre à cet environnement volatil, il élabore un plan stratégique à trois ans, *Fit to Win* qui se fixe deux ambitions :

- (i) devenir l'assureur-crédit international le plus agile du secteur, et
- (ii) faire évoluer son modèle de gestion vers une plus grande efficacité du capital.

Le plan stratégique s'achève en 2019 avec succès. Coface a dépassé l'ensemble des objectifs de *Fit to Win*. L'évolution du ratio combiné à 77,7 % pour l'exercice 2019 (meilleur que l'objectif de 83 % à travers le cycle) en est l'illustration parfaite.

En trois ans, le chiffre d'affaires a progressé de 9 % à taux de change et périmètre constants pour atteindre 1 481 millions d'euros en 2019. Le résultat net s'élève à 146,7 millions d'euros, avec un RoATE (rentabilité moyenne des fonds propres) annualisé de 8,9 % (9,1 % hors éléments non récurrents).

Coface a amélioré son efficacité en capital et a obtenu la validation par le régulateur (ACPR) de son modèle interne partiel.

En trois ans, 48 millions d'euros d'économies ont été réalisées, dépassant là aussi les objectifs inscrits au plan stratégique.

2020-2023

L'année 2020 amorce une étape décisive dans le développement de Coface, avec le lancement d'un nouveau plan stratégique *Build to Lead*. Bâti sur deux piliers, il prévoit de :

- (i) renforcer le leadership du Groupe sur le marché de l'assurance-crédit en se différenciant grâce aux expertises en matière de risque et d'information, ainsi qu'en simplifiant le modèle opérationnel ;
- (ii) saisir des opportunités de croissance via le développement d'activités adjacentes au métier historique d'assureur-crédit de Coface : services d'information, caution, single risk et affacturage.

Malgré un environnement économique très volatile au cours des années 2020, 2021, et 2022, le Groupe a continué à dérouler ce plan stratégique, investissant dans l'efficacité opérationnelle, la qualité de services, les moyens technologiques, et l'efficacité commerciale. Ces investissements portent leurs fruits comme en témoignent la

résilience du métier cœur de l'assurance-crédit et la croissance dans les métiers adjacents comme les services d'information ou l'affacturage.

En effet, si en 2020, année marquée par la crise mondiale liée au Covid-19, Coface a vu son chiffre d'affaires légèrement reculer, en 2021 et 2022, la performance opérationnelle de Coface a été excellente. Tout au long de la période, et dans des circonstances exigeantes de baisse puis de forte reprise de l'activité économique avec l'émergence de risques nouveaux (inflation, hausse des taux, conflits internationaux, etc), les équipes de Coface se sont fortement mobilisées afin de continuer d'accompagner leurs clients et de les aider à naviguer dans cet environnement incertain.

L'engagement de Coface pour soutenir l'économie se reflète via un niveau d'engagements en hausse significative (666,9 milliards d'euros à fin 2022 contre 537,2 milliards d'euros à fin 2019) et la pertinence de son accompagnement qui s'illustre notamment à travers un niveau de rétention client record (92,9% à fin 2022).

1.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE-CRÉDIT ET DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1.2.1 Le marché de l'assurance-crédit

L'assurance-crédit a pour objet de protéger une entreprise contre le défaut de paiement de ses créances commerciales. C'est une garantie d'assurance conditionnelle, sur des contreparties approuvées par l'assureur. La solution inclut deux services fondamentaux : la prévention des risques assurés – par la sélection et la surveillance des acheteurs assurés – et le recouvrement des créances impayées. Dans la forme classique du produit, ces deux services sont les marqueurs essentiels des savoir-faire des acteurs du secteur.

La principale activité du Groupe porte sur l'assurance-crédit court terme, c'est-à-dire pour des risques d'une durée inférieure à 12 mois. C'est un marché d'environ 8 milliards d'euros de primes. Le Groupe est également actif sur le marché de l'assurance-crédit de moyen terme à travers son offre *Single Risk*. Il s'agit d'un marché mondialisé et souvent syndiqué d'environ 1,8 milliard d'euros de primes. En 2022, l'activité *Single Risk* représentait environ 1,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le Groupe considère que le secteur de l'assurance-crédit présente un potentiel de croissance. Le taux de pénétration par l'assurance-crédit du volume global des créances

commerciales dans le monde reste en effet toujours faible, estimé entre 5 et 7 %, offrant un potentiel de conquête réel. Cependant, la croissance du secteur reste modeste, autour de 3 %, et oscillant typiquement entre 0 % (2016) et 5 % (2005-2009, 2019) quand elle est portée par la conjoncture mondiale ⁽¹⁾. En 2020, le marché s'est en revanche contracté de plus de 5%, sous l'effet de la crise économique engendrée par la Covid-19, ce qui a fait place à une dynamique reprise depuis 2021, renforcée en 2022 par les effets d'inflation à l'œuvre.

La croissance du secteur dépend effectivement de plusieurs facteurs, qui se combinent parfois en pressions contradictoires :

- la conquête commerciale des acteurs du secteur (et à l'inverse leur perte éventuelle de clients) ;
- la croissance organique du chiffre d'affaires des clients assurés-crédit ;
- l'évolution des prix, à la hausse ou à la baisse ;
- la politique de sélection des risques par les acteurs, à la hausse ou à la baisse.

(1) La base de données ICISA contient uniquement des données relatives aux partenaires de l'ICISA (acteurs et pays) et ne représente pas l'ensemble du marché de l'assurance-crédit.

1.2.2 L'environnement concurrentiel du Groupe Coface

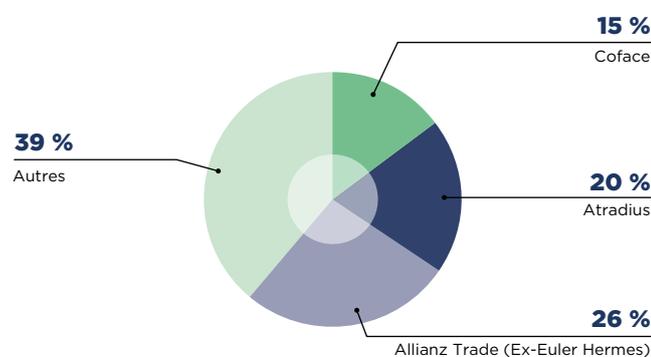
Le marché mondial de l'assurance-crédit comprend trois types d'acteurs : les assureurs globaux, les nationaux ou régionaux, et les acteurs de niche.

Il existe trois assureurs globaux :

- Coface (coté à la Bourse de Paris),
- Allianz Trade (ex Euler Hermes, société de droit belge appartenant au groupe Allianz, lui-même coté à la Bourse de Francfort), et
- Atradius (société de droit néerlandais appartenant à Grupo Catalana Occidente, lui-même coté à la Bourse de Madrid).

En 2021, les trois assureurs se partageaient environ 61% du marché mondial ⁽¹⁾.

/ PART DE MARCHÉ DE L'ASSURANCE-CRÉDIT 2021



Les autres acteurs sont nationaux ou régionaux, et certains issus ou sont toujours des agences publiques d'assurance à l'export. Parmi ceux-ci, Sinosure (Chine) est le plus important en taille, suivi de Nexi (Japon), K-Sure (Corée du Sud), EDC (Canada) ou encore Cesce (Espagne). On trouve aussi des acteurs locaux privés, tels l'allemand R+V.

Enfin, un nombre grandissant d'acteurs aborde l'assurance-crédit avec une stratégie de niche. Cette stratégie leur permet de contourner en partie le coût élevé que représentent la constitution et l'entretien d'une base globale d'information sur les débiteurs. Ces offres consistent généralement à déléguer plus largement la sélection des risques à des assurés pouvant démontrer une gestion efficace des risques, l'assureur apportant sa solidité financière pour absorber les chocs au-delà d'une franchise significative. Parmi les acteurs de ce segment, AIG (États-Unis) est le plus important en primes acquises sur l'assurance-crédit.

1.3 LES PRINCIPALES ACTIVITÉS

L'activité du Groupe est principalement centrée sur l'assurance-crédit qui représente 89,8 % de ses revenus en 2022. Elle consiste à proposer aux entreprises des solutions pour les protéger contre le risque de défaillance financière de leurs clients débiteurs, tant sur leur marché domestique qu'à l'export.

Le Groupe est par ailleurs présent sur le marché de l'affacturage, en Allemagne et en Pologne, et sur le marché du cautionnement. Dans certains pays, essentiellement en Europe centrale et en Israël, le Groupe a historiquement commercialisé des produits d'information et de recouvrement. En 2020, le Groupe a décidé de moderniser son offre d'information pour développer de nouveaux

marchés. Le nouveau portail commercial ICON a été lancé et l'activité est entrée en phase d'accélération, conformément au plan stratégique du groupe.

Le Groupe génère son chiffre d'affaires consolidé de 1 812 millions d'euros auprès d'environ 100 000 ⁽²⁾ clients. Le revenu annuel moyen par client est inférieur à 30 000 euros et réalisé dans des secteurs d'activité et des géographies très diversifiés.

Le Groupe considère ne pas être dépendant d'assurés particuliers. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, l'assuré le plus important représentait moins de 1,2 % de son chiffre d'affaires consolidé.

(1) Les parts de marché mondiales sont calculées sur la base des primes brutes d'assurance-crédit à court terme ; y compris les marchés sous monopole d'État, en 2021. Sources : i) Sources officielles du marché, souvent à l'instigation des régulateurs, et parfois publiées par un organisme consolidateur (par exemple Latino Insurance en Amérique latine. ii) Comptes consolidés publiés, quand ils donnent la part des primes brutes en assurance-crédit. iii) Données ICISA (www.icisa.org), consolidées et publiées par l'association sur déclaration de ses membres. iv) Estimations du Groupe, en dernier ressort.

(2) Entreprises ayant au moins un contrat actif avec Coface dans nos différentes lignes métiers.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Les principales activités

Le tableau suivant présente l'évolution de la contribution de ces activités au chiffre d'affaires consolidé (à périmètre et taux de change courants) du Groupe au 31 décembre de la période 2020-2022 :

/ CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ACTIVITÉ

(en milliers d'euros et en % du Groupe)	Voir aussi paragraphe	31/12/22		31/12/21		31/12/20	
		(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Primes brutes acquises - Crédit		1 444 175	79,7 %	1 242 767	79,3 %	1 132 876	78,1 %
Primes brutes acquises - Single Risk		24 480	1,4 %	15 839	1,0 %	21 141	1,5 %
Primes brutes acquises - assurance-crédit		1 468 655	81,1 %	1 258 606	80,3 %	1 154 017	79,5 %
Accessoires de primes ⁽¹⁾		158 582	8,8 %	140 691	9,9 %	143 985	9,9 %
Autres prestations et services liés ⁽²⁾		39	0,0 %	156	0,0 %	102	0,0 %
Chiffre d'affaires de l'activité d'assurance-crédit	1.3.1	1 627 276	89,8 %	1 399 453	89,3 %	1 298 104	89,5 %
Primes brutes acquises - Caution	1.3.3	58 809	3,2 %	54 031	3,4 %	50 317	3,5 %
Commissions de financement		32 888	1,8 %	26 409	1,7 %	26 995	1,9 %
Commissions d'affacturage		41 126	2,3 %	39 712	2,5 %	32 758	2,3 %
Autres		-3 601	-0,2 %	-1 720	-0,1 %	-1 302	-0,1 %
Produit net des activités bancaires (affacturage)	1.3.2	70 414	3,9 %	64 400	4,1 %	58 450	4,0 %
Information et autres services		49 269	2,7 %	42 266	2,7 %	34 523	2,4 %
Gestion de créances		6 202	0,3 %	7 708	0,5 %	9 469	0,7 %
Chiffre d'affaires de l'activité d'information et autres services	1.3.4	55 471	3,1 %	49 974	3,2 %	43 992	3,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	NOTE 22	1 811 970	100,0 %	1 567 858	100,0 %	1 450 864	100,0 %

(1) Frais de gestion de polices.

(2) Commission IPP - International policies commission ; commission d'apporteur d'affaires.

1.3.1 L'assurance-crédit et services afférents

Chiffres clés

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, les produits d'assurance-crédit et les services qui lui sont liés ont généré un chiffre d'affaires de 1 627 millions d'euros, soit 89,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le tableau suivant présente l'évolution de la contribution de cette activité au chiffre d'affaires consolidé du Groupe au cours de la période 2020-2022 (en milliers d'euros et en pourcentage du total Groupe).

Part du chiffre d'affaires consolidé ASSURANCE-CRÉDIT (en milliers d'euros et en % du Groupe)	Voir aussi paragraphe	31/12/22		31/12/21		31/12/20	
		(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Primes brutes acquises - Crédit		1 444 175	79,7 %	1 242 767	79,3 %	1 132 876	78,1 %
Primes brutes acquises - Single Risk		24 480	1,4 %	15 839	1,0 %	21 141	1,5 %
Primes brutes acquises - assurance-crédit		1 468 655	81,1 %	1 258 606	80,3 %	1 154 017	79,5 %
Accessoires de primes ⁽¹⁾		158 582	8,8 %	140 691	9,9 %	143 985	9,9 %
Autres prestations et services liés ⁽²⁾		39	0,0 %	156	0,0 %	102	0,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE-CRÉDIT	NOTE 22	1 627 276	89,8 %	1 399 453	89,3 %	1 298 104	89,5 %

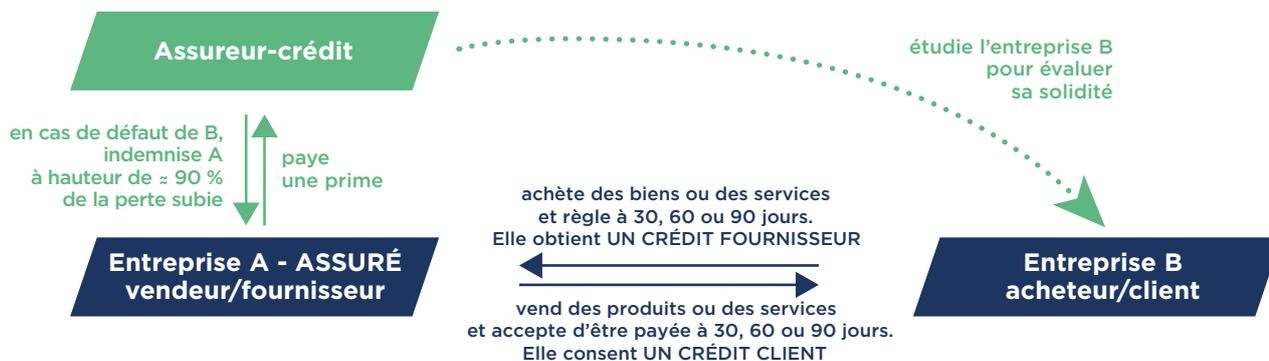
(1) Frais de gestion de polices.

(2) Commission IPP - International policies commission ; commission d'apporteur d'affaires.

Descriptif

L'assurance-crédit permet à un créancier (le vendeur / fournisseur), disposant d'une créance commerciale à terme sur son débiteur (l'acheteur / client), de solliciter un assureur, pour qu'il couvre le risque de non-paiement de cette créance, moyennant le paiement d'une prime. Elle est donc l'un des instruments clés de couverture du poste clients des entreprises qui accordent des délais de paiement à leurs clients.

Le schéma suivant illustre le mécanisme de l'assurance-crédit.



Le service que le Groupe propose à ses assurés consiste non seulement à indemniser les pertes qu'ils subissent, mais également à prévenir leurs sinistres et les aider à développer une clientèle rentable et solvable.

Prévenir le risque de non-paiement au travers de solutions d'assurance-crédit nécessite une collecte d'informations pertinentes, fiables et actualisées sur les débiteurs et leur environnement économique. L'information détenue par le Groupe sur la solvabilité des débiteurs est à la base de ses offres d'assurance-crédit. Elle constitue un élément lors des prises de décisions sur les garanties accordées quotidiennement par ses arbitres.

Le Groupe accorde des garanties totales ou partielles, qui couvrent généralement de façon globale un portefeuille de débiteurs (ou un courant d'affaires) d'un assuré donné - par opposition à la souscription d'une police d'assurance visant à couvrir un risque débiteur unique. Les polices d'assurance-crédit sont généralement conclues pour une durée d'un an, renouvelables par tacite reconduction.

Dans le cadre de ces polices, le Groupe agrée chaque nouveau débiteur présenté par l'assuré, et établit, au travers de la garantie octroyée, le montant maximum de risques qu'il est prêt à accepter sur ce débiteur. Il peut réduire ou annuler à tout moment, sous réserve parfois d'un préavis, sa couverture d'assurance-crédit pour les livraisons futures de biens ou de services par l'assuré au débiteur concerné, afin de réduire le risque de défaut de paiement. Cette réduction ou annulation permet à l'assuré d'être prévenu d'une crainte accrue du Groupe quant à la solidité financière de ce débiteur.

Dans certaines offres, le Groupe peut donner à ses assurés, en fonction de leur expertise, une autonomie plus ou moins grande dans la fixation des limites de crédit, pour des encours n'excédant pas un montant prévu dans leur police d'assurance-crédit.

En cas de non-paiement d'une créance par le débiteur, le

Groupe se charge du recouvrement des impayés, afin de limiter la perte et de dégager son assuré de la gestion de cette phase contentieuse. Ainsi, ce dernier préserve, dans la mesure du possible, ses relations commerciales avec son débiteur. Le Groupe conduit les négociations et, si nécessaire, les procédures contentieuses, pour recouvrer les sommes dues.

En ayant recours à l'assurance-crédit, les entreprises sécurisent leurs marges en s'assurant contre les impacts financiers d'un impayé, tout en bénéficiant d'outils d'information sur la solvabilité de leurs débiteurs et de recouvrement des créances impayées. Elles bénéficient également d'échanges réguliers avec des spécialistes sectoriels et pays du Groupe.

Offre détaillée

Présent directement au travers de filiales ou de succursales, sur une aire géographique représentant près de 97 % du produit intérieur brut mondial, le Groupe s'appuie sur son réseau international de partenaires locaux. Il commercialise ses solutions d'assurance-crédit et ses services complémentaires dans 100 pays, disposant ainsi d'une taille et d'une empreinte géographique sur l'ensemble des continents. Il est l'un des trois acteurs mondiaux du marché de l'assurance-crédit.

Principaux produits d'assurance-crédit du Groupe

Le Groupe a recentré et enrichi son offre de solutions pour l'adapter aux besoins spécifiques des segments de marché identifiés : PME, ETI, grandes entreprises internationales, institutions financières, clients de partenaires distributeurs.

Le Groupe propose de nombreuses solutions d'assurance-crédit, harmonisées au niveau mondial, dont les principales sont décrites ci-après.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Les principales activités

PRODUIT	DESCRIPTION
<i>TradeLiner</i>	Il s'agit d'une offre flexible qui vise à répondre aux spécificités et aux besoins de chaque assuré, grâce à un jeu d'options et de déclinaisons des conditions générales. C'est aujourd'hui la solution centrale de la plateforme produits du Groupe. <i>TradeLiner</i> a remplacé la plupart des offres locales au fur et à mesure de son déploiement dans les différents marchés, qui est presque terminé. La migration des portefeuilles historiques vers cette nouvelle offre se poursuit dans tous les marchés.
<i>EasyLiner</i>	<i>EasyLiner</i> est une gamme de contrats destinée aux petites et moyennes entreprises (PME), souvent peu familières avec les mécanismes et les bénéfices des solutions d'assurance-crédit. Cette offre peut être distribuée en ligne, le cas échéant en « marque blanche » dans le cadre d'accords de partenariat commercial.
<i>GlobaLiner</i>	<i>GlobaLiner</i> est le contrat commercialisé par la structure multi-locale Coface Global Solutions (« CGS »), lancé en 2022. C'est une offre dédiée à la gestion de grands assurés internationaux. Cette offre repose sur une organisation mondiale. Elle propose aux multinationales des services et des outils de gestion et de pilotage adaptés à leurs problématiques (éclatement géographique, risques multidevises, consolidation des agrégats du crédit clients, etc.). En support de cette offre, le cadre contractuel <i>GlobaLiner</i> permet à ses grands assurés internationaux de bénéficier d'une gestion standardisée et modulable de leurs différentes polices à travers le monde.
<i>CofaNet et autres services en ligne</i>	<i>CofaNet</i> est le portail Internet central qui permet à tout assuré Coface de gérer son contrat au quotidien. Ce portail multilingue est complété d'une gamme de services à valeur ajoutée : <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Coface Dashboard</i> : un outil qui développe des analyses et des états de reporting autour du risque clients ; ● <i>CofaMove</i> : une application mobile disponible sur les 'stores', qui reprend les fonctionnalités essentielles de <i>CofaNet</i> ; ● <i>CofaServe</i> : la part de l'offre API de Coface destinée aux assurés, permettant d'amener les services d'assurance-crédit au cœur du système d'information de l'entreprise cliente.
<i>Assurance moyen terme (Single Risk)</i>	L'offre <i>Single Risk</i> permet de couvrir des risques commerciaux et politiques dans le cadre d'opérations ponctuelles, complexes, d'un montant élevé (généralement supérieur à 5 M€) et dont la durée de crédit est comprise entre 12 mois et sept ans. Elle donne aux assurés la possibilité de se couvrir contre un risque lié à un investissement ou à un marché particulier, et ce par opposition aux produits d'assurance-crédit qui garantissent les risques d'impayés de l'ensemble de leur chiffre d'affaires (« <i>whole turnover policies</i> »)

Tarifification des offres d'assurance-crédit

La tarification de l'assurance-crédit est majoritairement reflétée dans les primes. Des services associés font généralement l'objet d'une tarification spécifique dépendant de la consommation réelle des assurés : nombre d'acheteurs sous surveillance, nombre de dossiers de recouvrement.

La juste rémunération du risque est un enjeu important pour le Groupe. Il a développé une méthodologie tarifaire dans un outil informatique propre (PEPS - *Past and Expected Profitability System*) et une gouvernance commerciale associée. Le Groupe estime disposer d'une méthodologie tarifaire de référence, incluant par exemple une analyse de type risk-based et une approche du coût en capital directement liée au portefeuille des risques assurés et au capital alloué. En outre, des ajustements et améliorations sont régulièrement réalisés pour que la méthodologie tarifaire contribue à une souscription maîtrisée et pertinente dans les différents marchés.

Les garanties de moyen terme *Single Risk*, pour lesquelles les séries probabilistes de défaut sont plus limitées, font l'objet d'une méthodologie distincte, appliquée par une équipe d'experts resserrée.

L'information sur la solvabilité des débiteurs au cœur des activités du Groupe

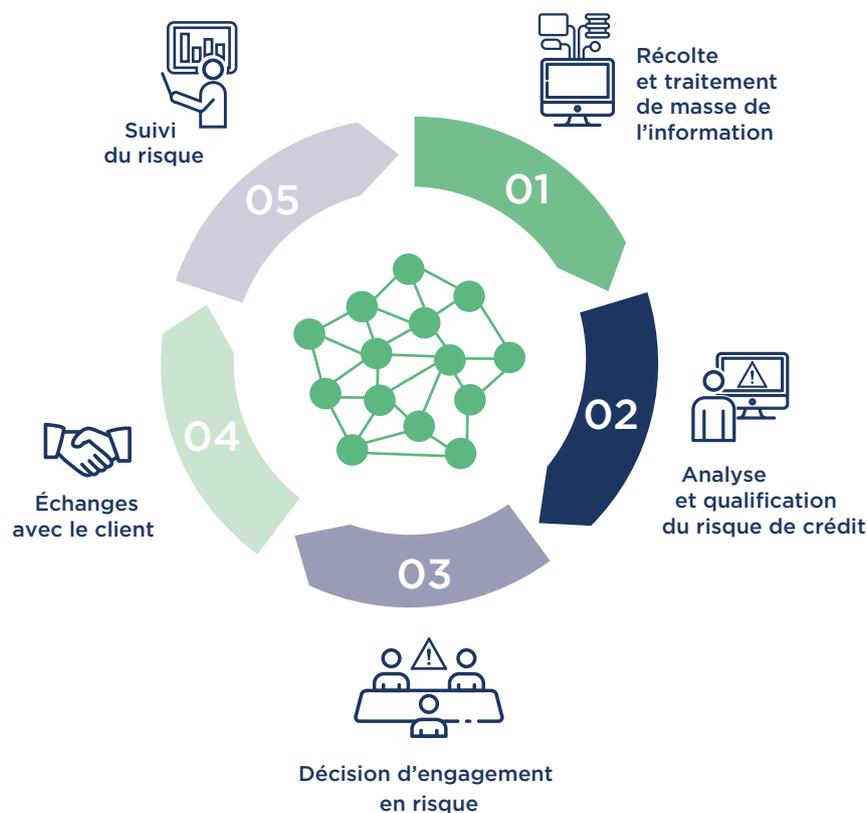
Les activités du Groupe consistent essentiellement à vendre des garanties et des services en s'appuyant sur l'acquisition et la gestion d'informations pertinentes, fiables et actualisées sur les débiteurs et leur environnement. Le Groupe exploite un réseau de 53 centres dédiés à la collecte, au traitement et à l'analyse d'informations financières et de solvabilité sur l'ensemble des risques débiteurs du Groupe dans le monde.

L'information est un élément clé de chaque étape du suivi des risques au sein du Groupe. Compilée au sein de sa base de données ATLAS⁽¹⁾. Elle est tout d'abord collectée, notamment auprès d'une centaine de fournisseurs d'information pour faire l'objet d'un premier traitement qualitatif. Elle est ensuite analysée par l'équipe de 340 analystes crédit en vue d'évaluer les débiteurs selon une échelle commune à l'ensemble du Groupe : le *Debtor Risk Assessment* ou DRA. Les arbitres s'appuient sur celui-ci pour décider du montant de risque qui sera souscrit pour chaque assuré. Cette phase d'analyse s'appuie en outre sur différents outils et méthodes, dont plusieurs moteurs de décision, de facture classique ou utilisant des algorithmes de type intelligence artificielle.

Enfin, ces informations collectées, enrichies, analysées et utilisées par le Groupe sont mises à jour régulièrement pour permettre un suivi des risques débiteurs. L'ensemble des métiers du Groupe s'appuie par ailleurs sur EASY, sa base de données d'identification des débiteurs qui facilite la communication entre le Groupe, ses partenaires et ses clients.

(1) voir le paragraphe 1.7.2 « Applicatifs et outils du Groupe »

Le schéma suivant illustre la place centrale de l'information dans les activités du Groupe :



La collecte, l'exploitation et la conservation d'informations fiables, actualisées et sécurisées constituent un enjeu majeur pour le Groupe pour :

- piloter sa politique de tarification et enrichir la qualité de ses offres d'assurance-crédit ;
- obtenir, notamment au niveau local, grâce à sa présence au plus proche du risque, des informations micro-économiques sur les débiteurs et leur environnement économique, afin de sécuriser les décisions de souscription de ses arbitres dans le cadre de sa politique de gestion des risques, tout en offrant à ses assurés un suivi des risques de leurs débiteurs ;
- faciliter son activité de gestion et de recouvrement de créances.

Par ailleurs, cette politique lui permet d'obtenir des informations macro-économiques, qui font l'objet d'analyses par les équipes de la direction de la recherche économique. Ces équipes sont réparties entre le siège et les différentes régions du Groupe, pour assurer une couverture locale. Ces économistes réalisent des études en interne, pour les métiers du Groupe, et en externe pour les assurés et pour le public (journalistes, universitaires, prospects, banques, courtiers, partenaires, etc.). La production externe prend essentiellement la forme de « panoramas » (risque pays, sectoriels, défaillances d'entreprises), publiés sur son site Internet (www.coface.com). Ils ont la vocation d'aider les entreprises à évaluer et prévenir les risques et à prendre leurs décisions à partir des informations les plus pertinentes et les plus récentes.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Les principales activités

Le schéma suivant illustre le réseau d'information sur les entreprises du Groupe :

53 centres dédiés à la récolte, au traitement et à l'analyse d'informations



 **3** centres de services partagés (*back office*)

 **50** centres d'information « enrichie »

Dans le cadre du plan stratégique *Fit to Win*, désormais mené à son terme, le Groupe a consacré des investissements importants à l'information afin d'améliorer la gestion des risques, que ce soit par une présence locale étoffée ou par l'adoption de technologies nouvelles (intelligence artificielle).

Une souscription du risque mise en œuvre selon un processus harmonisé

Le Groupe a mis en place un processus harmonisé pour l'ensemble de ses souscripteurs de risques (appelés « arbitres ») situés dans 45 pays afin de renforcer et de sécuriser la gestion des risques attachés à ses différentes activités. La décision d'arbitrage est par défaut prise par l'arbitre du pays du débiteur, qui est mieux à même de connaître l'environnement économique local. Le cas échéant, un deuxième arbitre a la faculté d'ajuster à la hausse ou à la baisse cette première décision, parce qu'il est le mieux positionné pour connaître le contexte commercial ou stratégique de l'assuré. Cette organisation permet de combiner proximité débiteur et proximité assuré, y compris pour des transactions de grand export. Au total, environ 10 000 décisions d'arbitrage sont prises par jour.

Les décisions d'arbitrage relatives aux garanties *Single Risk* sont prises par une équipe dédiée au sein de la direction de l'arbitrage Groupe.

Pour prendre leurs décisions, les arbitres s'appuient sur l'information collectée, qui fait ensuite l'objet d'une analyse interne synthétisée par le DRA, dont l'élaboration et la mise à jour sont effectuées en fonction de la qualité du débiteur et des engagements portés par le Groupe. Ils utilisent aussi le *Weighted Assessment of Portfolio* (WAP), un indicateur

synthétique qui mesure la qualité moyenne du portefeuille de débiteurs d'un assuré. Enfin, Coface a mis en place un pilotage affiné de ses risques, au travers de 38 secteurs et cinq niveaux de risque pays différents (formant une matrice de 150 catégories de risques au total).

Les arbitres :

- travaillent en temps réel et en réseau grâce au système de centralisation des risques ATLAS, outil informatique de souscription et de gestion des risques pour toutes les entités du Groupe ⁽¹⁾ ;
- n'ont aucun objectif de commercialisation des produits et services et leur rémunération n'est en aucune façon liée à leur impact commercial, afin d'assurer une application impartiale des politiques du Groupe en matière de gestion des risques ;
- disposent de délégations de souscription jusqu'à 10 millions d'euros, en fonction de leur expertise, de leur séniorité et de leurs compétences. Au-delà de 10 millions d'euros, ils suivent une procédure de doubles signatures pour des décisions allant, au niveau régional, jusqu'à 40 millions d'euros. Les décisions relatives à des couvertures supérieures à 40 millions d'euros, ou particulièrement sensibles, sont validées par la direction arbitrage Groupe.

La nouvelle génération de moteurs de décisions d'arbitrage utilisée depuis 2019 a porté à 66 % le taux de réponse instantanée proposée aux clients. Cet accroissement de la part des garanties issues des moteurs de décision permet aux arbitres de :

- dégager davantage de temps pour les décisions complexes,

(1) voir le paragraphe 1.8.2 « Applicatifs et outils du Groupe »

- piloter le portefeuille de risques
- gérer les ruptures de cycles, telles que la crise de 2008-2009 ou la période de la pandémie du Covid-19 en 2020.

Une souscription commerciale structurée

La souscription commerciale est l'activité qui consiste à déterminer :

- les éléments tarifaires (taux de prime, bonus, malus),
- les paramètres techniques (durée de crédit maximum, limite de décaissement), et
- les clauses adaptées aux besoins d'un assuré ainsi qu'à son profil de risque.

Cette souscription se focalise sur le contrat tandis que l'arbitrage est, lui, en charge des garanties sur les acheteurs de l'assuré considéré ; garanties dont la portée est liée aux clauses validées. Ces deux activités sont donc complémentaires. C'est pour cette raison que le Groupe opère au travers d'une direction de la souscription qui supervise la souscription commerciale, l'arbitrage, le contentieux et le recouvrement.

La souscription commerciale est conduite à tous les niveaux du Groupe (pays, régions et siège) en étroite collaboration avec les équipes de l'arbitrage (souscription des risques).

Cette supervision opérationnelle complète des métiers qui, ensemble, forment le dispositif de gestion des risques. Elle permet d'accompagner au mieux nos clients en sélectionnant davantage la qualité des débiteurs pris en garantie, de s'assurer de la rentabilité des affaires

souscrites et de partager l'expertise technique entre les centres de souscription du Groupe.

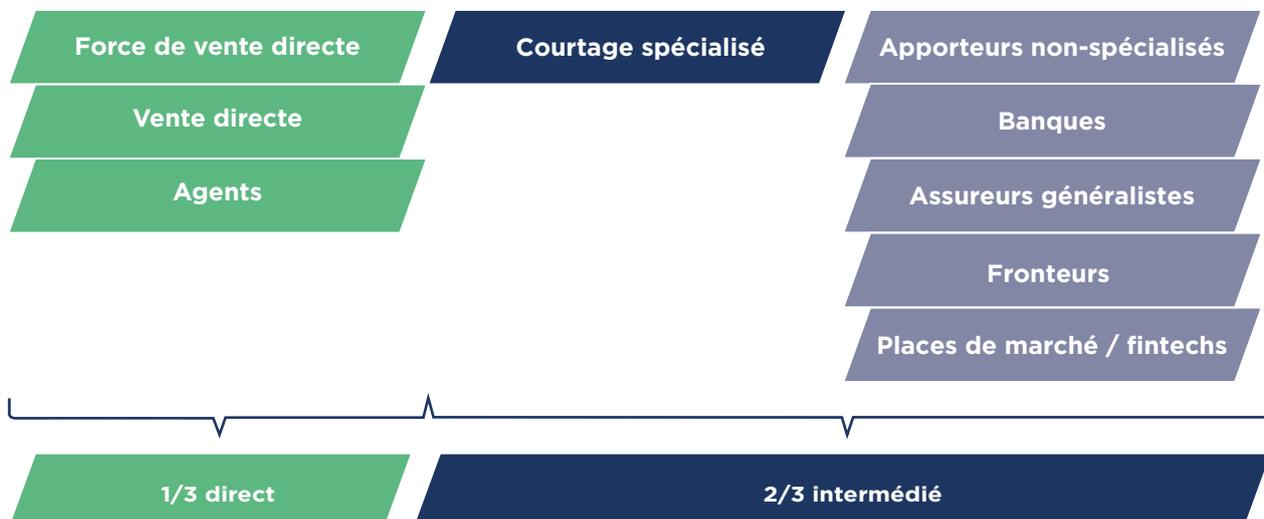
Cette activité est encadrée par des règles Groupe qui allouent des niveaux de délégation en fonction de la séniorité et de l'expérience des collaborateurs concernés. Au-delà de certains niveaux de risques et selon la nature de la demande, les décisions sont prises au siège du Groupe, soit par la direction de la souscription commerciale, soit par le comité de souscription Groupe.

Le comité de souscription du Groupe est composé notamment des directeurs Groupe de la souscription, de l'arbitrage et de la souscription commerciale. Ce comité, qui se réunit quotidiennement, revoit toutes les propositions commerciales relatives à des affaires nouvelles ou à des polices à renouveler, dès lors que ces propositions excèdent les délégations locales.

Un réseau de commercialisation multicanal renforcé par un important réseau de partenaires et d'apporteurs d'affaires

Pour commercialiser ses produits d'assurance-crédit et ses services complémentaires, le Groupe utilise plusieurs canaux de distribution, dont la répartition varie en fonction des marchés locaux. À l'échelle internationale, le courtage spécialisé est largement dominant, même si dans certains marchés, la force de vente directe est historiquement plus importante.

Le schéma suivant illustre ce modèle de distribution multicanal des offres de services du Groupe. La répartition entre distribution directe et distribution intermédiée est exprimée en part du total des primes collectées.



Les fronteurs, qui peuvent également intervenir comme apporteurs d'affaires, sont des assureurs partenaires qui émettent pour le compte du Groupe des polices d'assurance dans des pays où ce dernier ne dispose pas de licence. Avec son réseau de partenaires, dont une part importante est membre du réseau Coface Partner, le Groupe accompagne ainsi ses assurés dans une quarantaine de pays dans lesquels

il n'a pas de présence commerciale directe ou de licence en propre.

Dans la catégorie des apporteurs non spécialisés, les banques constituent un canal de distribution clé, permettant de pénétrer de nouvelles clientèles - avec de meilleurs taux de transformation des prospects.

1.3.2 L'affacturage

Chiffres clés

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, l'affacturage représente 70 millions d'euros, soit 3,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Part du chiffre d'affaires consolidé AFFACTURAGE (en milliers d'euros et en % du Groupe)	Voir aussi paragraphe	31/12/22		31/12/21		31/12/20	
		(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Commissions de financement		32 888	1,8 %	26 409	1,7 %	26 995	1,9 %
Commissions d'affacturage		41 126	2,3 %	39 712	2,5 %	32 758	2,3 %
Autres		- 3 601	- 0,2%	- 1 720	- 0,1%	- 1 302	- 0,1%
CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ D'AFFACTURAGE	NOTE 22	70 414	3,9 %	64 400	4,1 %	58 450	4,0 %

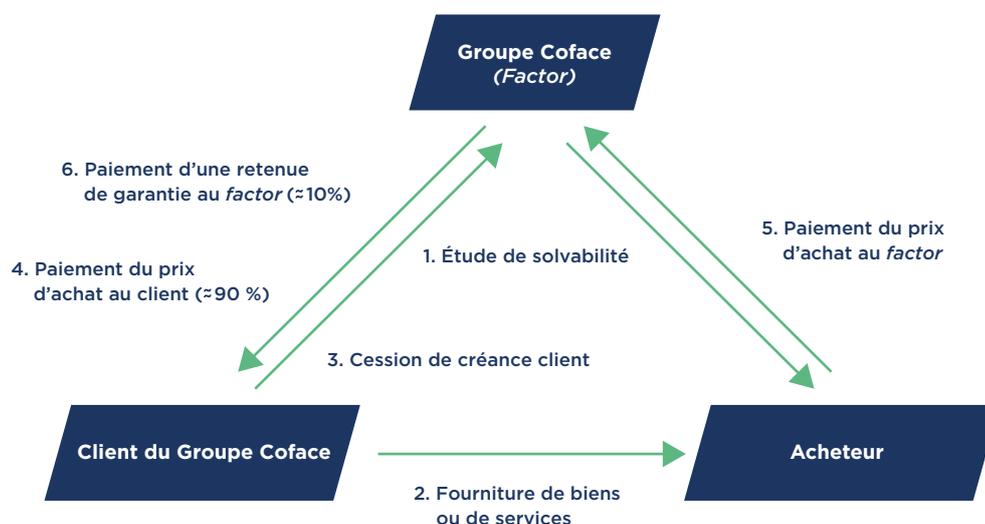
Descriptif

L'affacturage (ou *factoring*) est une technique financière par laquelle une société d'affacturage (le *factor*) finance et, le cas échéant, gère le poste clients d'une entreprise en acquérant ses créances clients. Selon le type d'affacturage, la perte en cas d'impayé d'une créance peut soit demeurer à la charge du *factor*, soit faire l'objet d'un recours sur l'entreprise.

Avec l'offre d'affacturage, les entreprises financent leur poste clients et optimisent leur trésorerie :

- en disposant immédiatement de liquidités dès la cession de leurs créances (sous réserve de la consignation d'une retenue de garantie) ;
- en réduisant leur risque clients, en l'absence de recours (via le transfert des risques de non-paiement et de recouvrement) ;
- en finançant leur croissance sans être freinées par l'augmentation de leur besoin en fonds de roulement.

Le schéma suivant illustre le mécanisme de l'affacturage :



L'affacturage atténue les risques associés au financement de créances commerciales grâce à l'analyse effectuée sur les contreparties sélectionnées et à l'évaluation de leur solvabilité, ainsi qu'aux mécanismes de recouvrement des créances impayées. Le Groupe propose de telles solutions d'affacturage en Allemagne et en Pologne.

Le Groupe allie ses activités d'affacturage avec son expertise en matière d'assurance-crédit afin d'offrir les produits suivants :

- *factoring with recourse* : produit d'affacturage avec recours sur le client en cas d'impayé ;

- *full factoring without recourse* : produit alliant les services de l'affacturage et l'assurance-crédit. Ainsi, en cas de sinistre, le client est couvert par l'assurance-crédit pour ses factures impayées ;
- *in house factoring with or without recourse* : le client gère la relation avec son acheteur, en particulier en cas d'impayé notamment pour préserver sa relation commerciale ;

- *reverse factoring* : le client du Groupe est ici l'acheteur, qui propose à son fournisseur un paiement anticipé par l'intermédiaire de la société d'affacturage ;
- *maturity factoring* : produit dérivé du *full factoring* pour lequel le financement ne se fait qu'à l'échéance de la facture (protection contre le retard de paiement).

Offre détaillée (1)

Le Groupe est actif sur les marchés allemand et polonais.

En Allemagne, le marché de l'affacturage progresse par rapport à 2021, avec 309 milliards d'euros de créances affacturées en 2022.

Le marché allemand de l'affacturage est dominé par cinq

acteurs, qui s'adjugent, selon les estimations du Groupe, environ 60 % du marché : PB Factoring GmbH, Coface Finanz GmbH, BNP Paribas Factor GmbH, Targobank AG et Commerzfactoring (JV Commerzbank et Targobank).

En Pologne, le marché de l'affacturage a été extrêmement dynamique, avec une croissance de 35 % au cours des 9 premiers mois de 2022. Coface Poland Factoring, avec 7% de part de marché, se classe à la 7ème place.

Le marché polonais de l'affacturage est dominé par les huit acteurs suivants se répartissant (selon les estimations du Groupe et de l'association des factors polonais) plus de 85 % du marché : Pekao Faktoring, ING Commercial Finance, BNP Paribas Factoring, Santander Factoring, mFaktoring, Bank Millennium, Coface Poland Factoring, ainsi que PKO Faktoring.

1.3.3 La caution

Chiffres clés

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, le cautionnement a représenté 59 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, principalement sur le marché Italien.

Part du chiffre d'affaires consolidé CAUTIONNEMENT (EN MILLIERS D'EUROS ET EN % DU GROUPE)	Voir aussi paragraphe	31/12/22		31/12/21		31/12/20	
		(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
PRIMES BRUTES ACQUISES – CAUTION	NOTE 22	58 809	3,2 %	54 031	3,4 %	50 317	3,5 %

Descriptif

En complément de ses activités principales d'assurance-crédit et en s'appuyant sur sa capacité de gestion du risque débiteur, le Groupe propose dans certains pays (essentiellement en France, en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Roumanie et en Espagne), des solutions de cautionnement afin de répondre aux besoins spécifiques des entreprises sur certains marchés.

Le cautionnement consiste en un engagement de payer le bénéficiaire de la caution, en cas de défaillance ou de manquement par le cautionné à ses obligations contractuelles. La garantie apportée par une caution permet à une entreprise cautionnée de rassurer ses partenaires commerciaux ou financiers, de différer un paiement immédiat et/ou de ne pas réduire ses capacités d'emprunt. Il s'agit pour le cautionné d'engagements hors bilans. De plus, dans certaines activités, obtenir une caution est une obligation pour exercer son activité ou accéder à des marchés spécifiques.

Les cautions délivrées par le Groupe ont une durée déterminée (de quelques semaines à cinq ans maximum) et les risques associés peuvent être partagées entre plusieurs acteurs de marché (banques et assureurs).

Le Groupe propose de façon sélective une gamme de cautions spécifiques pour aider les entreprises à remporter des marchés, domestiques ou export :

- **cautions de marché :**
 - caution de soumission (garantissant à l'acheteur que le vendeur ayant répondu à l'appel d'offres, pourra

réellement, s'il emporte le marché, offrir les prestations annoncées dans sa réponse à l'appel d'offres),

- caution de bonne fin/bonne exécution (garantissant à l'acheteur que le vendeur exécutera le contrat),
- caution de restitution d'avance (engagement de restituer l'avance versée par l'acheteur, au cas où le vendeur ne poursuivrait pas le marché),
- caution de retenue de garantie (garantissant d'éventuelles malfaçons apparues pendant la période de garantie), et
- caution de sous-traitance (pour garantir le paiement des sous-traitants que l'entreprise fait intervenir) ;
- **cautions d'accises et douane :** permettent de bénéficier de crédits de droits, ou encore sur certains marchés de garantir des sommes exigibles au titre de contributions indirectes ou d'accises, ou d'en différer le paiement ;
- **cautions environnementales :** couvrant les dépenses liées à la surveillance du site, au maintien en sécurité de l'installation, aux interventions éventuelles en cas d'accident ou de pollution et à la remise en état du site après cessation de l'activité ;
- **cautions légales pour les entreprises de travail temporaire :** destinées à couvrir les salaires et les charges sociales des intérimaires, en cas de défaillance de l'entreprise ;
- **garanties de paiement :** garantissant les sommes dues par le cautionné en règlement de ses achats et prestations effectués par un bénéficiaire.

(1) Sources : i) Deutsche Factoring Verband. Site Internet : <https://www.factoring.de/german-factoring-market-2020> ; ii) Polish Factors Association. Site Internet : <http://www.faktoring.pl/eng/> ; (iii) EUF Newsletter Spring 2021. <https://euf.eu.com/newsletter.html?download=480>

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Les principales activités

Offre détaillée

Le marché mondial du cautionnement est largement tributaire du cadre réglementaire des différents pays. Il est donc fragmenté en marchés nationaux. En effet, le cadre juridique local détermine aussi bien les caractéristiques du produit que les exigences en matière de caution obligatoire, ce qui rend le périmètre de ce marché difficile à établir. Par ailleurs, la pratique de certains secteurs d'activité ou de certains types d'opérations est également de nature à influencer sur ce marché.

Le Groupe estime que ce marché oscille entre 10 et

15 milliards d'euros de revenus, soit davantage que le marché de l'assurance-crédit. Bien que largement dominé par les acteurs bancaires, il compte également des assureurs qui viennent au second plan, pour environ 6 milliards d'euros de revenus, notamment parce qu'ils n'ont pas accès, pour des raisons réglementaires, à certains marchés nationaux. C'est le cas en Inde et dans plusieurs pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Premier marché mondial, les États-Unis représentent, selon les estimations du Groupe, environ la moitié du marché mondial du cautionnement. En Europe, l'Italie est de très loin le premier marché, et en Asie, la Corée du Sud concentre la part la plus importante de revenus de cautions émises.

1.3.4 Informations et autres services

Chiffres clés

Au 31 décembre 2022, cette activité a représenté un chiffre d'affaires consolidé de 55 millions d'euros.

Part du chiffre d'affaires consolidé INFORMATIONS ET AUTRES SERVICES <i>(en milliers d'euros et en % du Groupe)</i>	Voir aussi paragraphe	31/12/22		31/12/21		31/12/20	
		(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)	(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)	(EN MILLIERS D'EUROS)	(EN %)
Information et autres services		49 269	2,7 %	42 266	2,7 %	34 523	2,4 %
Gestion de créances		6 202	0,3 %	7 708	0,5 %	9 469	0,7 %
CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ D'INFORMATION ET AUTRES SERVICES	NOTE 22	55 471	3,1 %	49 974	3,2 %	43 992	3,0 %

Descriptif

Coface bénéficie d'une base de données unique et à forte valeur ajoutée. Cet outil repose notamment sur :

- son expertise reconnue en matière de risque de crédit, incluant l'analyse des états financiers des entreprises et la connaissance approfondie de leurs comportements de paiements,
- la recherche économique et les modèles prédictifs du Groupe,
- l'exploitation par la data science de la richesse des données de Coface.

C'est sur cette infrastructure que les équipes de Coface s'appuient pour prendre quotidiennement plus de 10 000 décisions de crédit, et accompagner ainsi ses assurés sur le choix de leurs contreparties commerciales.

Grâce à la qualité de ses informations, son réseau mondial, et son expertise de transformation de données brutes en données à valeur ajoutée, le Groupe dispose de solides atouts pour proposer une offre information. Cette activité, qui présente de fortes synergies avec le métier cœur d'assureur-crédit, évolue à travers un modèle économique

digitalisé et s'appuie sur des partenariats. Un savoir-faire reconnu et déjà éprouvé pour Coface, l'entreprise étant l'un des leaders de l'information d'entreprises dans plusieurs pays (Israël, Pologne, Roumanie).

Les besoins d'information dans la gestion de la relation commerciale avec des clients ou des fournisseurs se sont intensifiés durant les dernières années. L'information est vitale pour anticiper les risques d'impayé des entreprises. Coface, de par son métier d'assurance-crédit, répond naturellement à un certain nombre de ces besoins :

- une information globale, mondiale, uniforme et, ce, de façon rapide ;
- une information à la fois micro (santé financière d'une entreprise) et macro (contexte du secteur, risque pays, etc.) ;
- une information de qualité et actualisée en permanence ;
- une expertise risque qui transforme l'information en décision.

Cet accès est aujourd'hui disponible au travers de l'offre d'information de Coface, qui s'appuie sur ses atouts et processus de l'assurance-crédit.



Coface met ainsi à disposition des entreprises et des institutions financières un service complet d'aide à la décision commerciale afin de répondre à 3 besoins principaux :

- *Reporting*: données descriptives (rapports d'informations, alertes, tableau de bord de gestion des risques ...);
- *Scoring*: données prédictives (scores, évaluation du risque acheteur ...);
- *Decisioning*: données sur mesure d'aide à la décision (avis de crédit simple ou avancé...).

L'objectif est de permettre aux entreprises et institutions financières de piloter plus efficacement leur stratégie de risques dans le cadre de leur activité commerciale.

Offre détaillée

Le lancement de la plateforme baptisée ICON, développée par Coface, s'inscrit dans le prolongement du nouveau plan stratégique *Build to Lead*, et permet de proposer une solution innovante, digitale et mondiale en matière de services d'information.

La plateforme ICON est accessible partout dans le monde, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, par un simple accès internet ou à travers une connectivité renforcée au cœur des systèmes d'information des clients, via des interfaces de programmation (API).

Une gamme de services complète, via des indicateurs faciles à lire, adaptés aux besoins des entreprises, est offerte :

URBA

URBA (*Universal Risk Business Assessment*) permet de donner une vision à 360° de la situation d'une entreprise intégrant l'ensemble des produits détaillés ci-dessous. Son lancement s'est fait progressivement dans les différentes régions depuis fin 2022. Les clients peuvent accéder à l'ensemble des informations et analyses d'**URBA** via des API ou au travers d'une interface utilisateur dynamique. **URBA** contient des options de gestion de portefeuille et de surveillance du risque des entreprises.

Full Report

Dans le cas de besoin d'informations complètes sur une entreprise pour mener une analyse approfondie des risques, le rapport complet fournit des données financières détaillées, un score de crédit, un crédit maximum recommandé et notre évaluation de l'entreprise sur une échelle de 11 niveaux (de « Procédure d'insolvabilité/faillite » jusqu'à « risque Excellent »), le DRA, basé sur l'expérience Coface en tant qu'assureur crédit.

Des rapports complets sont disponibles dans près de 200 pays. Un *Monitoring* (suivi) peut être commandé pour recevoir des notifications lorsqu'il y a des changements sur l'un des indicateurs identifiés comme clé pour suivre le risque d'une entreprise (données financières, propriété, cote de crédit, etc.).

Snapshot Report

Si une analyse approfondie comme celle proposée par le *Full Report* n'est pas nécessaire, Coface propose un rapport instantané qui fournit une vue synthétique des aspects clés pour évaluer des partenaires commerciaux, avec un niveau de détail moindre. Ce rapport inclut un *quick rate* (« faible », « Moyen » ou « Élevé »), l'évaluation Coface et un crédit maximum recommandé.

Le *monitoring* (suivi/surveillance) est également disponible pour ces rapports : des notifications sont envoyées dans le cas de l'évolution de la situation d'une entreprise en matière d'insolvabilité, retards de paiement, etc.

Debtor Risk Assessment (DRA)

Grâce à l'évaluation du risque débiteur, Coface détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme. Le DRA est défini à partir des informations disponibles dans la base de données unique et à forte valeur ajoutée du Groupe, sur une échelle de 0 à 10 (de « Procédure d'insolvabilité/faillite » jusqu'à « risque Excellent »). Le DRA est utilisé au quotidien pour surveiller le propre portefeuille d'assurance-crédit du Groupe. Le DRA d'une entreprise prend en compte l'historique de son évaluation, ainsi que sa probabilité actuelle de défaut. Un *monitoring* (suivi/surveillance) est également disponible sur demande.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Positionnement du Groupe Coface région par région

Credit Opinions

Les avis de crédit fournissent un encours recommandé sur une entreprise. C'est un moyen efficace d'évaluer la solvabilité des débiteurs, des prospects, et toute entreprise avec laquelle mener des relations commerciales. Le rapport sur les avis de crédit comprend le DRA et l'évaluation des risques pays fournissant une approche holistique sur le profil de risque d'une entreprise.

Deux produits basés sur les avis de crédit sont proposés pour répondre aux différents besoins commerciaux :

- **@Credit Opinion** exprimée sous forme d'index, pour les petits portefeuilles d'affaires ou à fort taux de rotation, couvrant des expositions jusqu'à 100K € ;
- **Advanced Opinion**, un encours spécifique recommandé.

D'autres produits sont également proposés :

Portfolio Insights et Selectio

Portfolio Insights et **Selectio** sont des outils interactifs de gestion du portefeuille, qui fournissent au client des informations approfondies sur le risque que présentent tous ses partenaires commerciaux (débiteurs, acheteurs, clients, etc.) où qu'ils soient localisés dans le monde, croisées avec les évaluations macro-économiques expertes de Coface. **Selectio** est à ce stade uniquement disponible en Italie.

Economic Insights

Coface met également à disposition son expertise en matière d'évaluation économique, pour aider à prendre les bonnes décisions stratégiques et opérationnelles, en anticipant les différents risques affectant les économies et les secteurs au niveau mondial grâce à **Economic Insights** ; cette plateforme interactive, permet de surveiller le risque sur plus de 160 pays et les principaux secteurs de l'économie.

1.4 POSITIONNEMENT DU GROUPE COFACE RÉGION PAR RÉGION (1) (2)

Le Groupe, fort d'une présence internationale de premier plan, organise ses activités autour des sept régions géographiques dans lesquelles il commercialise ses produits :

- Europe de l'Ouest,
- Europe du Nord,
- Europe centrale,
- Méditerranée & Afrique,
- Amérique du Nord,
- Amérique latine
- Asie-Pacifique.

Les activités du Groupe dans la région Europe de l'Ouest

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 1013 personnes pour la région Europe de l'Ouest, y a réalisé un chiffre d'affaires de 359,6 millions d'euros, soit 19,8 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Les activités du Groupe en Europe de l'Ouest sont très largement orientées vers la commercialisation de polices d'assurance-crédit. Néanmoins, elles présentent localement certaines particularités, comme en France où le Groupe commercialise également des produits de caution et des polices *Single Risk*. Par ailleurs, tous les pays de la région ont significativement renforcé leur offre d'information, en lien avec le plan stratégique *Build to Lead*.

Les pays de la région Europe de l'Ouest représentent des marchés d'assurance-crédit matures. L'offre est distribuée principalement par le biais de courtiers en assurance-crédit spécialisés. Les grands courtiers s'appuient sur leur propre réseau de distribution international ou font appel à des partenaires de distribution tiers, notamment pour les programmes internationaux. En France, Coface complète son réseau de distribution par une force de vente directe sur l'ensemble du territoire et diversifie son approche de distribution multicanal en développant des partenariats avec des banques.

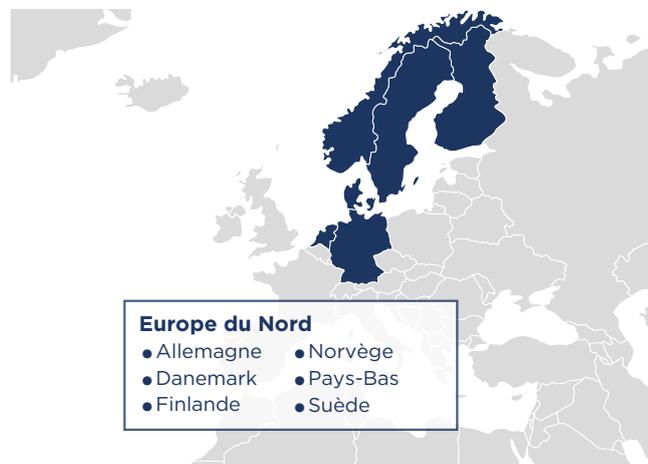
Commercialisation et stratégie

En 2022, la région a poursuivi la stratégie de développement de son offre d'information. Elle a également continué d'améliorer l'expérience client en Assurance-crédit.

(1) Les effectifs communiqués correspondent aux salariés à contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée, hors les inactifs permanents.
(2) Les résultats des régions sont commentés dans le paragraphe 3.3 « Commentaires sur les résultats au 31 décembre 2022 ».

Les activités du Groupe dans la région Europe du Nord

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 699 personnes dans cette région, y réalise un chiffre d'affaires de 372,3 millions d'euros, soit 20,5 % de son chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Les pays de la région, dans lesquels le Groupe est présent, représentent des marchés d'assurance-crédit matures. La pression sur les prix y est forte en raison d'une forte concurrence et du faible taux de défaillance des entreprises. Cependant, les défauts de paiement ont commencé à augmenter depuis le 3^{ème} trimestre 2022. Les effets de la pandémie se sont traduits par un fort rebond de l'activité des clients en 2022. Cette dernière a également été stimulée par l'inflation, soutenant la croissance du chiffre d'affaires assuré sous-jacent et donc des primes. Le Groupe commercialise principalement des services d'assurance-crédit et des solutions de gestion de crédit associées telles que l'information le *Single Risk* et le recouvrement de créances. En Allemagne, il propose également de l'affacturation et des cautions.

Commercialisation et stratégie

La commercialisation de l'offre du Groupe dans cette région combine vente directe par ses propres équipes commerciales et vente via ses partenaires (courtiers et établissements bancaires).

Le Groupe poursuit ses investissements dans cette région, en privilégiant une croissance rentable. En Allemagne, marché principal de la région Europe du nord, les offres centrales ont été enrichies afin de mieux répondre aux besoins des clients, incluant une offre d'assurance-crédit adaptée pour les banques partenaires. En 2022 un fort accent a été mis sur le développement de l'offre d'information commerciale avec une croissance significative notamment sur le segment des grands clients. La stratégie d'affacturation visant à fournir des solutions de financement pour les opérations de fusion-acquisition et les opérations transfrontalières continue de démontrer son efficacité.

La création de la plateforme « *Nordics* » a permis de renforcer la présence du Groupe dans la région, tout en favorisant sa croissance sur les marchés nordiques. Si les principaux piliers ont été le Danemark et la Suède jusqu'en 2019, l'acquisition de

l'assureur-crédit norvégien GIEK *kredittforsikring* en 2020 - désormais intégré au groupe - a considérablement élargi l'empreinte de Coface dans la région. À l'été 2022, le lancement du produit phare d'assurance-crédit du Groupe « *TradeLiner* » a marqué une étape majeure et finale pour l'intégration de la succursale norvégienne dans le Groupe. Un potentiel de croissance est également à noter en Finlande avec le recrutement de nouveaux talents pour renforcer les équipes locales.

Bien qu'historiquement caractérisé par un modèle de distribution centré sur les courtiers, le Groupe poursuit avec succès sa stratégie de multidistribution sur le marché néerlandais. Par ailleurs, le déploiement de la nouvelle offre d'information a permis d'enrichir la gamme de services proposés aux clients. De plus, le lancement des services d'affacturation en 2022 renforce la présence sur le marché néerlandais. Les activités de marketing ont été renforcées pour accroître la visibilité de la marque dans l'ensemble des Pays-Bas.

Les activités du Groupe dans la région Europe centrale et de l'Est

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 995 personnes dans la région Europe centrale, y réalise un chiffre d'affaires de 178,5 millions d'euros, soit 9,9 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Dans cette région, le Groupe est le seul fournisseur de solutions intégrées de *credit management* comprenant assurance-crédit, information d'entreprise et services de recouvrement de créances pour des entreprises assurées ou non. Il propose des solutions d'affacturation en Pologne, et depuis 2022 des cautions en Roumanie.

Les taux de croissance du PIB en 2022 sont restés solides, principalement alimentés par de bons résultats au premier semestre. Ensuite, la guerre en Ukraine a largement impacté les économies de la région avec la hausse des prix de l'énergie et des denrées alimentaires, et les perturbations des chaînes d'approvisionnement. L'inflation a atteint des niveaux à deux chiffres limitant la propension des ménages à dépenser tandis que les investissements étaient limités en raison de la flambée des coûts de financement. Ces évolutions contribuent aux craintes de récession et au maintien des pressions inflationnistes.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Positionnement du Groupe Coface région par région

Commercialisation et stratégie

Le Groupe dispose du réseau le plus étendu en Europe centrale et de l'Est et de la plus importante empreinte locale offrant des services dans 18 pays, en présence directe ou indirecte.

La pierre angulaire de la stratégie du Groupe dans cette région est d'accompagner le développement de la distribution et croître tout en maîtrisant les risques.

S'agissant de marchés émergents stables en termes d'assurance-crédit, la stratégie du Groupe est d'assurer une

croissance saine avec un risque maîtrisé. Elle se caractérise également par une diversification de l'offre, notamment au travers d'une démarche systématique de ventes croisées des services d'information à destination des clients assurés. Le Groupe a intégré avec succès PKZ, société acquise en 2019, laquelle a été transformée avec succès en succursale slovène du Groupe à l'automne 2022. Grâce à cette acquisition, le Groupe a renforcé son positionnement sur le marché adriatique et les clients y bénéficient désormais de toute la puissance du Groupe.

Les activités du Groupe dans la région Méditerranée & Afrique

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 867 personnes dans la région Méditerranée & Afrique, y réalise un chiffre d'affaires de 480,6 millions d'euros, soit 26,5 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Le Groupe commercialise des contrats d'assurance-crédit et des cautions, mais aussi une offre d'information et de recouvrement de créances.

En termes d'assurance-crédit, les pays de la région représentent à la fois des marchés émergents et des marchés matures (Italie, Grèce, Espagne et Portugal). Dans cette région, le Groupe dispose d'une couverture

géographique unique dans le marché de l'assurance-crédit. En effet, il est directement présent dans 8 pays et en mesure d'exercer son activité dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique par le biais de partenariats avec des assureurs de premier plan. Il développe sa stratégie en utilisant des centres régionaux à Casablanca, Dubaï, Madrid, Milan, Istanbul, Tel Aviv, Johannesburg dont la mission est de gérer ses implantations et ses réseaux de partenaires d'une manière coordonnée. En Italie, Coface est un acteur de référence sur le marché de la Cautions.

En 2022, l'Offre d'Information Commerciale a connu une croissance constante et prometteuse en Italie, et a obtenu des résultats encourageants en Espagne. En Israël, Coface BDI reste le leader incontesté du marché de l'information.

Commercialisation et stratégie

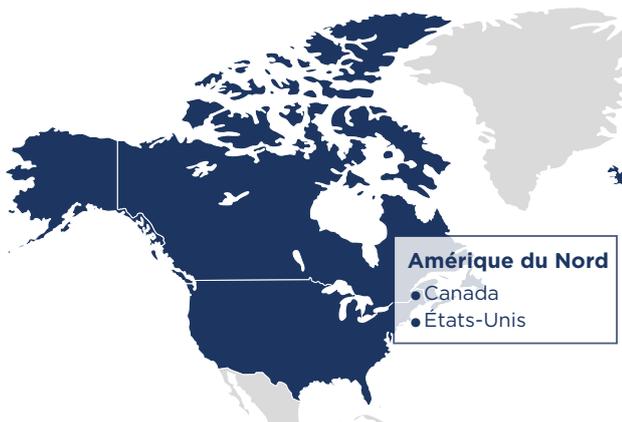
Selon la taille et la configuration des marchés de la région, le Groupe alterne (i) ventes par le biais d'intermédiaires d'assurance (courtiers, agents) ou de partenariats avec des banques et (ii) ventes directes.

L'importance relative des canaux varie significativement selon les spécificités du marché. Tandis que les agents ont une large portée en Italie et en Espagne, les courtiers jouent un rôle principal pour le Portugal, la Turquie, les pays du Golfe, l'Arabie Saoudite. L'Afrique du Sud, Israël et le Maroc misent davantage sur les ventes directes. Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, le Groupe promeut l'assurance-crédit par l'intermédiaire de partenaires (assureurs, banques) auxquels il fournit des contrats d'assurance-crédit et des prestations de back-office. Le Groupe dispose d'équipes compétentes et qualifiées à Dubaï et en région d'Afrique de l'ouest et centrale pour soutenir les accords avec les assureurs locaux (*fronters*) et être en mesure de fournir des solutions dans des pays comme le Sénégal, la Tunisie, la Côte d'Ivoire, les pays du Golfe et l'Arabie Saoudite. Les partenariats avec les banques sont de plus en plus importants dans la plupart des pays en 2022.

En Italie, en Espagne et au Portugal, trois marchés d'assurance-crédit matures, le Groupe a enregistré une nouvelle production importante et un taux exceptionnellement élevé de fidélisation de ses clients, tout en adaptant progressivement ses taux de primes et sa souscription à la réalité du risque. Cette performance est le résultat d'une stratégie commerciale organisée autour d'une distribution multicanale et d'une segmentation efficace de ses clients.

Les activités du Groupe dans la région Amérique du Nord

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 224 personnes dans la région Amérique du Nord, y réalise un chiffre d'affaires de 168,0 millions d'euros, soit 9,3 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Le Groupe émet directement des contrats d'assurance-crédit aux États-Unis et au Canada, deux marchés sous-pénétrés en termes d'assurance-crédit, du fait d'une faible connaissance du produit. Il y commercialise majoritairement des services d'assurance-crédit, mais aussi d'information et de recouvrement de créances. Le Groupe propose également de manière limitée des garanties *Single Risk*.

Commercialisation et stratégie

Le Groupe a achevé la réorganisation de ses canaux de distribution sous le prisme de la proximité avec le client. Le processus d'internalisation de la force de vente en vue d'une plus grande efficacité commerciale est maintenant achevé. L'équipe *Broker Connect* a établi des relations solides avec les principaux courtiers. De même, l'équipe Coface Global Solutions, au service des grandes multinationales, a été renforcée.

Le Groupe a enrichi son offre en lançant des solutions d'assurance-crédit incluant des limites de crédit non annulables. Cela renforce la position concurrentielle du groupe sur le segment des grands comptes et lui permet de couvrir entièrement les besoins de ses partenaires courtiers internationaux.

Afin d'améliorer la proximité avec le client, le groupe a achevé une réorganisation des canaux de distribution pour l'assurance-crédit et élargi ses offres grâce à des solutions incluant des limites de crédit non annulables et des services hybrides. Le groupe a également adopté de nouveaux standards pour simplifier les opérations, assurer l'efficacité interne et améliorer la qualité service et l'expérience clients.

Le Groupe continue également d'étendre son offre d'information commerciale.

Les activités du Groupe dans la région Amérique latine

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 452 personnes dans la région Amérique latine, y réalise un chiffre d'affaires de 101,6 millions d'euros, soit 5,6 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Le portefeuille de produits que le Groupe y commercialise est essentiellement constitué de polices d'assurance-crédit, mais aussi de services d'information sur les débiteurs et de recouvrement de créances.

Le PIB de l'Amérique latine a ralenti en 2022, après un fort rebond de l'activité observé en 2021. L'inflation a continué de s'accroître tout au long de 2022, amenant les banques centrales à relever encore leurs taux directeurs. Inversement, l'activité de la région a bénéficié des vents favorables de la hausse des prix des matières premières.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE COFACE

Positionnement du Groupe Coface région par région

En termes d'assurance-crédit, les pays de cette région sont considérés comme des marchés à haut risque, avec des économies volatiles. Les polices d'assurance-crédit sont vendues dans une dizaine de pays, dont les principaux sont l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie, l'Équateur, et le Mexique en activité d'assurance-crédit directe et d'autres pays dans lesquels les contrats sont signés par l'intermédiaire de partenaires.

Le Groupe dispose d'équipes dédiées à la gestion d'informations enrichies en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie, en Équateur, au Mexique et au Pérou (où est, de plus, basé l'un des trois centres de services partagés de gestion de l'information du Groupe - voir paragraphe 1.3.1. « Assurance-crédit et services afférents »).

Commercialisation et stratégie

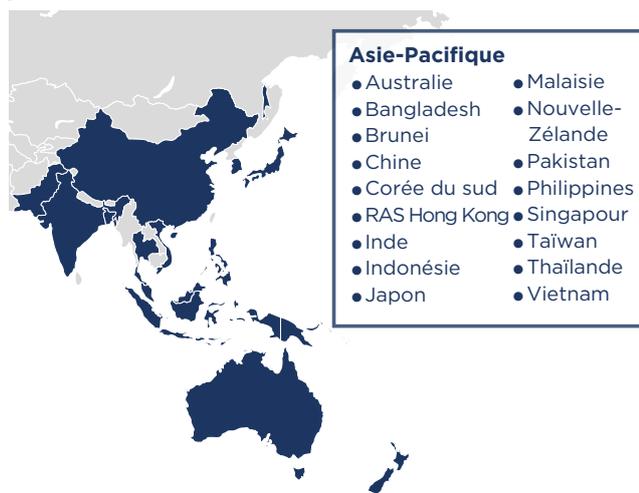
Compte tenu de la typologie des pays de la région, la stratégie du Groupe consiste à accompagner le développement de la distribution, et de la croissance en maîtrisant les risques et en se concentrant sur le développement des segments les plus rentables dans certains pays.

La démarche commerciale est fondée sur une prospection ciblée, par marché et par secteur avec une tarification et des conditions ajustées aux réalités des profils de risque.

L'offre du Groupe dans cette zone est commercialisée par une combinaison de ventes directes par ses propres équipes commerciales et de ventes via ses partenaires. En 2022, la région a poursuivi le développement de son offre d'information commerciale et s'est concentrée sur l'amélioration de l'expérience client en Assurance-Crédit. La stratégie a également consisté à diversifier l'offre de services, notamment à travers les nouveaux produits d'information aux entreprises et la vente croisée systématique de services d'information aux assurés.

Les activités du Groupe dans la région Asie-Pacifique

/ DISPONIBILITÉ DE L'OFFRE DU GROUPE



Chiffres clés

Le Groupe, qui emploie à ce jour environ 471 personnes dans la région Asie-Pacifique, y réalise un chiffre d'affaires de 151,3 millions d'euros, soit 8,3 % de son chiffre d'affaires total au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Typologies des pays et offre

Le Groupe a une présence directe dans 14 pays : Australie, Chine, Corée du Sud, RAS Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle Zélande, Philippines, Singapour, Taïwan, Thaïlande et Vietnam.

En termes d'assurance-crédit, la plupart des pays de la région se caractérisent par des profils de risque élevé - à l'exception du Japon, de la Corée du Sud, de Singapour et de l'Australie qui sont des marchés économiquement mûrs.

La région propose des services d'information d'entreprise et de recouvrement de créances. Elle gère également un centre de services en Inde utilisé par la région et le groupe pour divers services de back-office et de middle-office, notamment le traitement des informations sur les débiteurs, la production de rapports d'information et le soutien des opérations de vente, de l'informatique et des finances (voir section 1.3.1 « Assurance-crédit et services afférents »).

Commercialisation et stratégie

En Asie Pacifique, le Groupe distribue ses produits directement et via des partenariats conclus avec des assureurs locaux (*fronteurs*). Le Groupe dispose en effet de succursales pourvues de licence d'assurance directe en Australie, à RAS Hong Kong, au Japon, en Nouvelle Zélande, à Singapour et à Taïwan, ainsi que le plus grand réseau de partenaires de la région. Ce dernier comprend 32 partenaires. Enfin, en application de la stratégie multicanale du Groupe, la région dispose de ses propres équipes de vente directe et utilise aussi des courtiers spécialisés et des partenaires bancaires pour commercialiser son offre.

Le Groupe dispose également de deux équipes spécialisées « *Japanese Solutions* » et « *China Desk* » dans la région, fournissant des services de « guichet unique » aux entreprises internationales japonaises et chinoises. En 2022, le Groupe a également renforcé son organisation autour de l'offre d'information commerciale.

1.5 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Lancé en 2020, le plan *Build To Lead - 2023*, consolide les succès de *Fit to Win* en renforçant l'expertise, les synergies et l'agilité de Coface. Il ambitionne de réaffirmer la *leadership* de Coface dans l'assurance-crédit en plaçant le client au centre de la stratégie de Coface, tout en créant des options de croissance dans des activités adjacentes, présentant de fortes synergies.

La crise sanitaire de la COVID et les déstabilisations économiques confirment l'importance des ambitions de résilience, de réactivité en matière de service client et d'agilité du plan *Build to Lead*. Les ambitions sont maintenues, avec une modulation des priorités pour prendre en compte les évolutions de l'environnement économique.

1.5.1 Ambitions et objectifs du plan *Build To Lead*

L'objectif du plan *Build to lead* est de créer les conditions d'une croissance profitable et résiliente à long terme pour Coface. Il s'appuie pour cela sur deux principes directeurs :

- renforcer le *leadership* du Groupe sur le marché de l'assurance-crédit, en plaçant ses clients et ses partenaires au cœur de sa stratégie ; et
- créer des opportunités de croissance, en particulier par le développement d'activités adjacentes au métier historique d'assureur-crédit de Coface : services d'information, caution, *single risk* et affacturage... ;

Par ailleurs, le Groupe continuera à gérer son capital de façon toujours plus rationnelle pour permettre de dégager les marges de manœuvre utiles au financement de sa croissance.

Dans le cadre de ce plan, le Groupe s'engage sur 4 objectifs à travers le cycle :

- un rendement sur fonds propres moyens nets des actifs incorporels (*RoATE*) de 9.5 % à travers le cycle ;
- un ratio combiné de 80 % à travers le cycle ;
- un ratio de solvabilité entre 155 % et 175 % ;
- un objectif de distribution à ses actionnaires d'au moins 80 % de son résultat net.

1.5.2 Renforcer le leadership de Coface sur l'assurance-crédit

Pour Coface, être leader n'est pas une question de taille mais bien être le meilleur dans son domaine :

- dans l'anticipation et la gestion du risque ;
- dans la mise à disposition de solutions efficaces pour ses clients, répondant au mieux à leurs besoins.

Cette ambition se décline autour de trois axes :

Continuer à améliorer, simplifier et digitaliser le modèle opérationnel

Le Groupe continue d'améliorer son modèle opérationnel. Cela permet de libérer du temps et de l'énergie pour mieux répondre aux besoins des clients, se différencier par la qualité de son service et indirectement réduire ses coûts.

Améliorer la qualité de service et dépasser les attentes de nos clients

Pour mettre le client au centre des préoccupations, le Groupe déploie des programmes de renforcement de la qualité de service. Le Groupe développe un état d'esprit et des pratiques résolument orientés client en s'appuyant sur l'exemplarité des dirigeants et cadres, la formation et des mesures incitatives.

Simplifier les produits, les processus opérationnels et l'infrastructure IT

Avec sa gamme de produits X-Liner (*GlobaLiner, TradeLiner, EasyLiner, TopLiner, ...*), Coface offre des solutions simples, à

la fois standardisées et modulables. De même, le Groupe continue de simplifier et de moderniser son infrastructure et ses pratiques informatiques pour gagner en efficacité et en agilité. Le Groupe veut améliorer sa connectivité avec ses clients en développant des interfaces de programmation applicative (API).

Intégrer l'innovation au cœur de nos opérations

Le Groupe continue d'innover et investit dans les données et la technologie pour gérer ses risques, augmenter ses ventes et améliorer son efficacité opérationnelle.

Se différencier par l'expertise en matière de gestion des risques et d'information

Investir dans la gestion des risques et dans l'information

Cela permet d'accroître la résilience du Groupe et de réduire la volatilité des risques. Cette expertise est au cœur de la proposition de valeur de Coface et représente un facteur différenciant sur le marché.

Explorer les opportunités offertes par les nouvelles technologies

La révolution numérique augmente considérablement les sources d'information et ses capacités de traitement. Le Groupe explore activement les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour construire un leadership durable.

Aligner la gestion des risques et la rentabilité grâce au modèle interne partiel

Déployé en 2021, le modèle interne partiel permet :

- une allocation dynamique des capacités en fonction d'un « taux de perte attendu » limite par limite ;
- de mieux faire correspondre les prix de notre couverture avec les risques correspondants grâce à une gestion plus fine des risques.

Créer de la valeur par une croissance rentable

Coface veut continuer à se développer de manière profitable en différenciant son approche par géographie ainsi que par segment de clients.

Adapter l'approche commerciale par type de marché

Dans les marchés « matures », caractérisés par un fort taux de pénétration de l'assurance-crédit et une forte intensité concurrentielle, Coface investit pour :

- maximiser la rétention de ses clients,
- améliorer l'efficacité opérationnelle de ses forces de vente, et
- animer son réseau de partenaires de distribution.

Dans les économies développées mais « sous-pénétrées » en termes d'assurance-crédit, comme aux États-Unis ou au Japon, Coface multiplie les occasions de contacts avec les clients et les prospects, en adaptant l'offre et en élargissant sa distribution aux différents segments du marché.

Enfin, dans les marchés à « risques volatils », le groupe construit une présence à long terme pour saisir les opportunités de croissance rentable dans ces zones. Pour cela, Coface renforce sa connaissance du tissu économique local, développe son expertise de souscription locale et construit des relations de long terme avec les partenaires locaux.

Segmenter l'offre et la commercialisation par type de clients

Coface module son offre en fonction du type de clients :

- les grands comptes (CGS),
- le marché des ETI,
- des PME, et
- les Institutions Financières.

L'offre *GlobaLiner* à destination des groupes internationaux permet une gestion standardisée et modulable des différentes polices à travers le monde.

L'offre *TradeLiner*, à destination des ETI, propose une structure normalisée et modulable répondant aux spécificités des différents marchés.

Pour le segment des PME, le Groupe propose l'offre *EasyLiner*, dont la simplicité et le parcours client digital permettent une distribution par des partenaires, notamment bancaires.

Enfin, le développement du segment des Institutions Financières est particulièrement dynamique, soutenu par des équipes de vente et de souscription dédiées. Coface continue de se développer sur ce segment en renforçant les relations avec les institutions financières cibles.

Partenariats stratégiques et croissance externe

Le réseau mondial de Coface est un atout fort, tant dans la gestion du risque que dans l'accompagnement de ses clients à l'étranger. Coface a poursuivi son développement géographique en renforçant sa présence directe par des acquisitions (Slovénie, Norvège) et *via* des partenaires.

Le Groupe continue enfin de chercher et développer des partenariats stratégiques, lui permettant de diversifier son portefeuille de clients et de renforcer sa présence dans des régions dans lesquelles il perçoit un potentiel de croissance où il n'a pas de licence.

1.5.3 Développer les activités spécialisées adjacentes au TCI

Coface veut se développer dans certaines activités adjacentes, offrant des synergies avec son métier d'assurance-crédit et sur lesquelles le groupe dispose d'une expérience réelle. Cette stratégie vise à constituer un portefeuille d'options de croissance hors de l'assurance-crédit et diversifier ses risques. Coface se réserve une capacité pour financer cette croissance, éventuellement par des acquisitions externes.

Développer les services, en particulier au travers de services d'information

Coface veut s'appuyer sur ses atouts pour développer une offre de services à la fois synergétiques avec l'assurance-crédit et faiblement consommateurs de capitaux - notamment l'information sur les entreprises.

Ainsi, Coface veut valoriser l'important patrimoine de données constitué par son activité d'assurance-crédit. Cette base de données actualisée en temps réel (200 pays

couverts), enrichie en permanence (600 personnes dédiées à collecter et enrichir la donnée de sources externes et internes) ainsi que notre expérience accrue dans l'analyse et le traitement de données sont le socle de nos services d'information. Coface investit dans une plateforme complète incluant l'accès à la donnée, une gamme de produit centrée sur le risque de crédit au sens large, des systèmes de traitement et de mise à disposition de l'offre et des forces de vente dédiées. Le Groupe mène ce développement de manière organique sur les marchés à plus fort potentiel mais n'exclut pas des acquisitions ou des partenariats ciblés.

Finaliser le redressement de l'affacturage

Le Groupe dispose d'une activité d'affacturage en Allemagne et en Pologne. Coface a entrepris un redressement de l'activité en se développant sur des niches à fort potentiel et haut rendement (notamment dans le factoring international et auprès des fonds d'investissement,...).

Faire grandir nos activités de Caution, de *Single Risk* et de recouvrement

Coface a développé des franchises dans la caution et le *Single Risk* en tirant parti de son expertise de souscription et de ses capacités de distribution. Le Groupe veut développer ces activités dans les géographies existantes et rentrer dans

de nouveaux marchés où il dispose d'atouts. Une direction Groupe a été créée pour en accélérer la croissance et en renforcer la rentabilité. Par ailleurs, Coface continue de déployer son activité de recouvrement pour compte de tiers. Le groupe s'appuie sur une capacité de recouvrement quasi mondiale et des expertises acquises dans le cadre de son activité d'assurance-crédit.

1.5.4 Un modèle de gestion dynamique du capital

Le Groupe fait évoluer de manière continue son modèle économique vers une gestion du capital plus efficace. La rémunération adéquate du capital est un facteur de compétitivité à long terme et un levier majeur de création de valeur pour ses actionnaires. Le régime prudentiel Solvabilité II renforce cette attention portée au capital, qu'il soit réglementaire ou économique.

La politique de gestion du capital du Groupe répond à deux objectifs majeurs : le maintien de la solidité financière apportée à ses clients et le financement de sa croissance rentable. Ces objectifs se mesurent par un ratio de solvabilité robuste ainsi que le maintien d'une notation financière minimum de A par les agences de notation.

En parallèle, le Groupe a démontré sa capacité à utiliser des instruments permettant une meilleure efficacité de son bilan (dette subordonnée, programme de rachat d'action). Il continue également de mener une stratégie active vis-à-vis

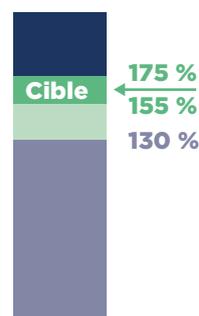
des options de réassurance disponibles.

Sur la base du modèle interne partiel et de stress-tests effectués lors de l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA), le groupe a établi une échelle de confort. Cette dernière fût approuvée par son conseil d'administration dans le cadre du plan « Build to Lead ». Elle vise le maintien d'un ratio de solvabilité supérieur à 100% en cas d'une crise équivalente à celle de 2008 / 2009, et prend en compte la flexibilité nécessaire à ses besoins de croissance.

Il ressort qu'un niveau de couverture cible de 165%, et qu'une zone de confort dont les bornes inférieures et supérieures sont respectivement de 155% et 175%, sont compatibles avec ces objectifs à horizon du plan stratégique.

Le plan d'action à mettre en œuvre selon le positionnement du taux de couverture du groupe est présenté dans le graphique ci-après.

- *Augmentation de l'appétence au risque (investissements)*
Possibilité d'investissements additionnels dans la croissance de l'activité
Flexibilité sur le taux de distribution
- *Politique de distribution basée sur un taux de distribution de 80 %*
Investissement dans la croissance de l'activité
Maintien de l'appétence aux risques actuelle (investissements)
- *Augmentation de la sélectivité dans les initiatives de croissance*
Flexibilité sur le taux de distribution
- *Restriction dans les initiatives de croissance*
Réduction du taux de distribution



Échelle de confort Coface

Par ailleurs, Coface affiche une politique de distribution égal ou supérieur à 80 % de son résultat net, à la condition que sa solvabilité reste dans la zone cible.

Coface a su démontrer tout au long de l'année 2022 son agilité et sa résilience dans un environnement économique incertain. Fort de sa culture et d'un bilan solide, Coface poursuit avec confiance l'exécution de son plan stratégique Build to Lead, dont la pertinence a été renforcée.

1.6 ORGANISATION DU GROUPE

L'organisation du Groupe s'appuie sur sept régions et des directions fonctionnelles. Chacune des sept régions du Groupe est dirigée par un directeur régional, membre du Comité Exécutif du Groupe.

Cette organisation fondée sur des responsabilités précises et une gouvernance transparente, vise à faciliter la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe.

Cette organisation repose sur :

- la direction de la stratégie et du développement, dirigée par Thibault Surer, à laquelle sont rattachées les équipes de planning stratégique, marketing & innovation, partenariats, recherche économique, datalab et information ;
- la direction de la souscription, dirigée par Cyrille Charbonnel. Cette direction regroupe la direction de l'arbitrage, le contentieux et recouvrement, et la souscription commerciale ;
- la direction commerciale dirigée par Nicolas Garcia ;

- la direction de l'audit dirigée par Nicolas Stachowiak ;
- la direction finance et risques, dirigée par Phalla Gervais ;
- le secrétariat général, dirigée par Carole Lytton, qui regroupe la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de la conformité et la direction de la communication ;
- la direction Business Technologies, dirigée par Keyvan Shamsa ;
- La direction des opérations, dirigée par Declan Daly.

Au sein des fonctions clés (risques, actuariat, conformité et audit), les liens entre le siège et les directions régionales revêtent un caractère hiérarchique, afin de renforcer la cohérence des orientations de ces fonctions à l'échelle de l'ensemble du Groupe, et de s'assurer de l'indépendance de la bonne exécution des activités de contrôle. Pour les autres fonctions, les liens fonctionnels sont organisés selon le principe d'une organisation matricielle forte.

L'organigramme ci-dessous schématise l'organisation exécutive de Coface au 31 décembre 2022 :

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE



COMITÉ EXÉCUTIF



1.6.1 Direction de la stratégie et du développement

Dirigée par Thibault Surer, cette direction englobe :

- le planning stratégique, qui est en charge de la planification stratégique, conduit des études stratégiques ainsi que le développement du Groupe par croissance externe ;
- le marketing & l'innovation, qui analyse la concurrence (études de marché), détermine la segmentation client, définit l'offre produits et services du Groupe, le *pricing*, et conduit la stratégie en matière d'innovation/digitalisation ainsi que les projets qui en découlent ;
- le département partenariats, qui est en charge de développer et mettre en place des nouveaux accords de distribution et de *fronting* ;
- la recherche économique, qui réalise des analyses et publie des études macro-économiques ;
- le *Data Lab*, qui est chargé de soutenir les projets de modélisation, d'innovation et de transformation digitale de notre entreprise ;
- l'Information, qui a vocation à développer les services d'information. Sa mission est également de sélectionner et coordonner les fournisseurs d'information et les centres de services pour alimenter les bases de données utilisées par l'arbitrage.

1.6.2 Direction de la souscription

Dirigée par Cyrille Charbonnel, cette direction regroupe sous une même responsabilité :

- la souscription commerciale (*commercial underwriting*), qui instruit les décisions commerciales requérant l'aval du siège et fixe les normes de souscription en matière contractuelle ;
- le contentieux et recouvrement, en charge des procédures d'indemnisation et de recouvrement des créances ;
- l'arbitrage définit et pilote la politique de souscription des risques de crédit, puis contrôle son application. Elle surveille notamment les encours les plus importants ainsi que les plus à risque et analyse les reportings mensuels portant sur l'activité des risques de crédit pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, elle valide la souscription des risques majeurs et joue un rôle de coordination des centres d'arbitrage au sein des sept régions du Groupe ;
- le *Risk Portfolio Management* se charge de l'analyse de l'efficacité de la gestion du risque et de la mise en place des mesures nécessaires à son amélioration et est en charge de l'information enrichie (analyses individuelles des acheteurs) à destination de l'arbitrage ;
- la direction de la souscription est complétée de deux départements en charge du suivi des risques spécifiques : l'activité *Single & Political Risk* d'une part et l'activité réalisée avec les établissements financiers d'autre part.

1.6.3 Direction commerciale

Dirigée par par Nicolas Garcia, cette direction a pour mission la structuration, l'organisation et l'animation de l'activité commerciale du Groupe. Ses responsabilités s'étendent aux réseaux de distribution, à la fois intermédiés et directs, et le portefeuille clients sur nos 3 segments : grands programmes internationaux (CGS), *Mid-market* (segment A, B et C) et institutions financières. Cette direction regroupe :

- le *Mid-market* et opérations commerciales, qui s'occupe principalement de l'animation des ventes du segment *Mid-market* (segment A, B et C), du suivi de l'activité commerciale et des outils groupe de la Direction Commerciale (outils de facturation, de gestion de contrat, outils de reporting, etc.) ;
- le courtage, en charge de la structuration, de la stratégie des ventes courtées sur tous les segments de clientèle, ainsi que de l'animation au niveau groupe des principaux cabinets de courtage internationaux ;
- les institutions financières, en charge de la mise en place de la stratégie, des ventes et de l'animation commerciale des forces de ventes dédiées à ce segment ;
- Global Solutions, dédiés au segment des grands comptes internationaux, qui s'occupe de la stratégie, de l'animation et pilotage des forces de ventes, et de la qualité de service de ce segment.

1.6.4 Direction de l'audit

Dirigée par Nicolas Stachowiak, cette direction est chargée de la fonction audit interne. Elle réalise notamment des contrôles périodiques de niveau trois, conformément aux

exigences de la directive Solvabilité II et reporte directement au directeur général, selon un plan d'audit approuvé par le conseil d'administration.

1.6.5 Direction finance et risques

Dirigée par Phalla Gervais, cette direction a pour mission, en lien avec l'ensemble des directions opérationnelles et des entités du Groupe, de piloter et suivre la performance financière du Groupe dans l'ensemble des pays où il est présent.

Elle est ainsi en charge de :

- a) la comptabilité et de la fiscalité,
- b) la publication des états réglementaires,
- c) la communication financière, des relations avec les investisseurs et des agences de notation,
- d) la mise en place des moyens de protection du bilan (notamment dans le domaine de la réassurance),
- e) la gestion des actifs, du financement du Groupe et des achats.

En adéquation avec les nouvelles règles du secteur de l'assurance et du système bancaire, la fonction actuariat est séparée de la direction des risques et est rattachée directement à Phalla Gervais :

- la direction des risques est chargée de soutenir l'action de la direction générale pour assurer la solvabilité et la rentabilité du Groupe sur le long terme et veiller au respect des exigences fixées par la directive Solvabilité II. Elle recouvre les fonctions de gestion des risques et de contrôle interne, telles qu'envisagées dans la directive Solvabilité II ;
- la direction de l'actuariat est chargée, entre autres, de l'analyse et du traitement des impacts financiers du risque ainsi que la tarification. Elle mène les travaux de modélisation de la solvabilité et du provisionnement dans le cadre de Solvabilité II (modèle interne).

1.6.6 Secrétariat général

Dirigé par Carole Lytton, le secrétariat général regroupe les fonctions suivantes :

- la fonction juridique, qui joue un rôle de conseil auprès de toutes les entités du Groupe et défend les intérêts du groupe à l'égard des tiers. Elle intervient dans tous les aspects de la vie et de l'activité de la société à l'exception des questions fiscales et de droit social. La direction juridique, avec le support de son réseau de correspondants dans les différentes régions du groupe, est notamment en charge de la veille légale et réglementaire, de la conformité aux lois des contrats d'assurance en France et à l'étranger, de l'ensemble des produits commercialisés par la société, ainsi que des contrats passés avec les fournisseurs. Elle conseille les départements en charge de l'indemnisation, participe aux opérations de partenariat, et de développement externe. La direction juridique est également garante de la bonne gouvernance des sociétés du groupe. Elle assure à ce titre le secrétariat du conseil des sociétés françaises. Le secrétaire général est secrétaire du conseil d'administration de COFACE SA ;
- la fonction conformité qui veille au respect par le Groupe de l'ensemble des règles qui gouvernent ses activités en France et à l'étranger. Elle édicte les règles qui encadrent les activités de la société dans le domaine des sanctions internationales, de la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption, la protection des données personnelles notamment Elle veille au respect des règles qui président à la délivrance des licences dont sont titulaires les entités du Groupe. Enfin, elle est responsable de la diffusion et la

connaissance de ces règles par l'ensemble des salariés, de la définition des contrôles de niveau 1 ainsi que de la mise en œuvre des contrôles de niveau 2 de conformité du groupe ;

- les ressources humaines dont la mission est d'apporter un support à la conduite du changement auprès de la direction générale et de l'ensemble des collaborateurs. Elle pilote les procédures et politiques de ressources humaines, et conduit de nombreuses initiatives en matière de développement des talents et compétences, de rémunération et de gestion de la performance ;
- la communication, qui définit et met en œuvre la stratégie de communication interne et externe du Groupe, tant en France qu'à l'étranger. En matière de communication interne, les équipes participent à la conduite du changement et à développer la connaissance de la stratégie du groupe par les collaborateurs. En matière de communication externe, elle a pour mission de développer la notoriété du groupe et de veiller à sa réputation. Elle assure cette mission, en liaison avec la direction générale ;
- la RSE, qui met en œuvre les textes applicables en la matière, définit et propose au conseil d'administration la stratégie de l'entreprise. Elle est également en charge de former les salariés aux enjeux de la RSE, et de promouvoir le savoir y attaché dans l'entreprise. Elle agit avec le soutien coordonne les travaux menés par d'autres fonctions très engagées dans ce domaine, comme la Direction des Ressources Humaines du groupe, la Direction de la Conformité du Groupe, ou la Direction des Finances et des risques.

1.6.7 Business technologies

Dirigée par Keyvan Shamsa, cette direction est composée de quatre pôles :

- un pôle transverse, chargé de l'administration, de l'architecture, de la gestion de la donnée, du déploiement et de la gestion des moyens informatiques communs au Groupe et de la sécurité ;
- un pôle fonctionnel couvrant les métiers de Coface, qui mène des études d'impact et accompagne la mise en

œuvre des différents projets informatiques du Groupe et les utilisateurs ;

- un pôle en charge de l'infrastructure et des opérations ;
- un pôle international, comprenant les sept régions et assurant la coordination et la cohérence entre le métier, les domaines *Business Technology* et les régions.

1.6.8 Direction des opérations

Dirigée par Declan Daly, cette direction est responsable de la conduite du programme de service client et d'excellence opérationnelle dans le cadre notre stratégie *Build To Lead*. Cette direction est axée sur l'amélioration de l'Expérience client, ainsi que sur la mise en place de processus opérationnels plus efficaces. Elle est ainsi en charge de :

- la stratégie et mise en place de centres de services partagés ;

- L'Expérience client et *Business Process Management* ;
- *Transformation office* : ses principales missions sont la responsabilité du portefeuille de projets, la gestion opérationnelle des grands projets stratégiques liés à *Build to Lead*, le programme de transformation ainsi que le change management de Coface ;
- la mise en place du programme de digitalisation.

1.7 SYSTÈMES D'INFORMATION ET PROCESSUS

1.7.1 Présentation générale

Le recours à des systèmes d'information performants, fiables et sécurisés est un enjeu majeur pour le Groupe dans le cadre de ses offres commerciales ; l'expérience numérique fournie à ses clients au travers de ses offres étant un axe de développement important. Il l'est aussi pour ses procédures de gestion, de *reporting* et de contrôle interne, afin d'avoir une vue globale de l'ensemble de ses activités, de la réalisation de ses plans stratégiques et de son développement, de la gestion de ses risques, ainsi que des suites données aux rapports d'audits internes et externes.

Au cours des dernières années, le Groupe a mis l'accent sur l'alignement de ses systèmes d'information sur ses objectifs stratégiques, leur unification, leur modernisation et la sécurisation des données Métier. Cette démarche s'est poursuivie dans le cadre du plan stratégique qui intègre une forte composante de rationalisation des processus et d'automatisation des systèmes d'information. Conformément à son plan de reprise d'activité (PRA), l'ensemble des serveurs dans le monde est hébergé dans deux centres de traitement des données (*data center*) externes situés en France dans la région parisienne et prochainement un troisième de stockage dit à froid. Les données sont stockées dans un *cloud* privé. Ces deux sites regroupent les équipements de systèmes d'information du Groupe (serveurs, stockage, sauvegardes, équipements réseaux et télécommunications, sécurité, etc.). En cas de défaillance de l'un de ces deux sites, l'autre prend le relais de manière totalement transparente pour l'ensemble des utilisateurs. La partie « systèmes d'information » du PRA est testée deux fois par an.

Le Groupe a fait le choix de garantir un niveau élevé d'expertise et de qualité dans la gestion des données et s'est orienté vers des systèmes d'information ouverts, permettant d'accompagner les évolutions technologiques nécessaires à ses activités au travers d'un parc applicatif constitué

d'applications développées en interne et de progiciels.

En outre, le Groupe a inscrit ses systèmes d'information dans une démarche de qualité basée sur le référentiel ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) et les équipes de développements intègrent la méthode Agile et de certification active. Ainsi, les systèmes d'information du Groupe Coface font l'objet d'une certification ISO 9001 depuis l'année 2000 ⁽¹⁾.

De manière générale, grâce à cette nouvelle architecture, les coûts de maintenance ont diminué, la sécurisation et l'assurance de continuité de l'activité ont été améliorées. Le Groupe s'attache à investir dans ses systèmes d'information afin d'appuyer notamment sa stratégie commerciale et d'innovation, tout en maîtrisant les dépenses et investissements y afférents.

Les systèmes d'informations s'étendent aujourd'hui aux domiciles des personnels avec la pandémie. Conformément au plan de continuité d'activité (PCA), le Groupe a renforcé ses moyens permettant de conserver le niveau de sécurité et de disponibilité en dehors des locaux de l'entreprise. Cette période a également été l'occasion pour les criminels de développer leurs activités. Le Groupe a donc décidé de renforcer sa sécurité en augmentant les ressources allouées à la sécurité, tant humaines que techniques. Les processus ont été revus pour s'assurer que la sécurité est prise en compte, les solutions existantes ont été améliorées, de nouvelles ont été ajoutées. Le fruit de ce travail a déjà porté ses fruits en permettant de contrer ces attaques toujours plus nombreuses.

Le Groupe dispose d'une infrastructure dimensionnée et opérationnelle pour faire face à des situations de crise type covid-19 et plus généralement pour accompagner l'entreprise dans un modèle de travail mixte présentiel et à distance.

(1) ISO : fondée en 1947, l'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur mondial de normes internationales d'application volontaire dans presque tous les domaines technologiques et économiques. Ces normes établissent des spécifications de qualité applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie.

1.7.2 Applicatifs et outils du Groupe

Les principaux applicatifs et les outils opérationnels directement liés aux services délivrés par le Groupe à ses clients, et cités dans ce Document d'enregistrement universel, sont décrits ci-dessous.

APPLICATIFS	DESCRIPTION
ATLAS	<p>ATLAS est l'outil informatique de souscription de l'activité assurance-crédit et de gestion des risques de l'ensemble des activités du Groupe pour toutes ses entités et certains partenaires du réseau Coface. ATLAS intègre l'ensemble des fonctions de souscription et de surveillance des agréments (réception d'une demande de garantie, arbitrage automatique ou manuel de cette demande, gestion et suivi du risque garanti, ainsi que des encours et des portefeuilles). Il offre une gestion globale des risques débiteurs : les différents risques sont intégrés, les encours sont gérés et visualisés. La qualité du reporting et les procédures de contrôle au niveau du Groupe s'en voient améliorées. Cet outil – accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, hors périodes de maintenance programmées, comporte un accès à des informations sur plus de 70 millions d'entreprises dans le monde, permettant ainsi l'agrément rapide de débiteurs faisant l'objet d'une toute première demande.</p> <p>Cet outil propose en outre une vision intégrée des informations contenues dans les principaux outils d'analyse des risques du Groupe (ATLAS, EASY, ATLAS-INFO, WORKLIST, CUBE) et un lien vers ces applications dans un portail unique.</p>
COP (IMX) (<i>Collection Overview Platform</i>)	<p>IMX est un outil utilisé par le Groupe dans le cadre de ses activités de gestion et de recouvrement de créances, ainsi que pour la gestion des factures impayées liées à cette activité. Il regroupe toutes les tâches et relances relatives à un dossier et facilite également la communication et le partage d'informations entre les entités du Groupe. Cet outil, permet de simplifier et harmoniser les processus sous-jacents et de fiabiliser la qualité des données échangées avec les clients partout dans le monde.</p>
EASY	<p>EASY est une base de données centralisée et un logiciel du Groupe qui permet d'identifier des entreprises, quelle que soit leur localisation dans le monde. Elle est reliée à toutes les applications du Groupe nécessitant un accès à de telles données et permet notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● rechercher et identifier des débiteurs ; ● gérer le contenu et la qualité des informations de manière continue dans cette base de données (historique des modifications opérées) ; ● dupliquer des fichiers et normaliser les données ; ● croiser avec les listes de débiteurs figurant sur les listes anti-blanchiment des institutions internationales.
CofaNet	<p>CofaNet est une plateforme Web sécurisée pour la gestion des flux d'informations dédiée aux assurés du Groupe. Grâce à cette plateforme, chaque assuré peut, en quelques secondes, identifier ses débiteurs, connaître ses encours de risques garantis, déclarer ses sinistres, ou encore suivre l'indemnisation de ses créances impayées. Cette plateforme propose également des services clés pour les différentes lignes de métier du Groupe. La dernière version majeure en place depuis 2017 a été complètement revue courant 2020 pour proposer aux assurés des interfaces et parcours optimisés pour une expérience de navigation plus fluide et intuitive.</p>
ICON	<p>ICON (<i>Information on Companies Online</i>) est la plateforme WEB, également disponible via des interfaces web-service (API) pour les Clients et partenaires, dédiée aux services d'information. Celle-ci est multi-langues et multi-devises, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et donne accès instantanément à des informations sur tout type d'entreprises dans 195 pays. Ce système permet la recherche d'entreprise et en retour des analyses sous différentes solutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● rapports d'information ; ● scores ; ● avis de crédit ; ● suivi et monitoring. <p>D'autres fonctionnalités, telles que l'analyse du risque sur plus de 160 pays et les principaux secteurs de l'économie, sont également proposées.</p>
Autres outils Groupe	<p>Le Groupe met également à disposition de nombreux autres outils informatiques utilisés pour ses différentes activités, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● NAVIGA pour la gestion de la caution, ● SONATA pour celle du <i>Single Risk</i>, et ● MAGELLAN pour celle de l'affacturage. <p>INVOICING, outil de facturation, et iNCA, outil de gestion du contentieux, sont déployés dans les régions Europe du Nord et Europe centrale et seront étendus aux autres régions du monde dans le cadre du plan stratégique.</p> <p>De plus, CofaServe, ensemble d' APIs destinées aux assurés et à leur courtiers, permet d'amener les services d'assurance-crédit au cœur des systèmes d'information de l'entreprise cliente et de son courtier.</p>

1.8 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE DU GROUPE

Le Groupe est régi par une réglementation spécifique dans chacun des États dans lesquels il exerce ses activités d'assurance ou d'affacturage, directement, par l'intermédiaire de succursales ou de filiales ou dans le cadre de partenariats. Dans certaines juridictions, l'activité de vente d'information et/ou de recouvrement de créances peut être également réglementée.

1.8.1 Activités d'assurance-crédit

Règles générales de surveillance et de contrôle des activités du Groupe

Le Code des assurances, notamment en son livre III, prévoit qu'une entreprise d'assurance titulaire de l'agrément d'un État membre, lui permettant d'exercer ses activités dans une ou plusieurs branches d'assurance, peut exercer ces mêmes activités, directement ou par le biais de succursales, dans le cadre du passeport européen.

La Compagnie, en sa qualité d'entreprise d'assurance, est soumise aux dispositions du Code des assurances et à la réglementation de l'Union européenne, notamment Solvabilité II. La Compagnie et ses succursales en Union européenne sont placées sous le contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), autorité administrative indépendante. Il veille, notamment, à ce que les entreprises d'assurances soient toujours en mesure de tenir leurs engagements vis-à-vis de leurs assurés par l'application de politiques internes appropriées et un niveau de fonds propres suffisant. Dans ce cadre, des contrôles de second niveau ont été mis en place depuis 2008. Ils portent principalement sur :

- les licences et autorisations réglementaires,
- la conformité à la réglementation relative à la protection des données personnelles,
- la mise en place de procédures propres à garantir la confidentialité des données,
- les règles de gouvernance,
- le respect de la législation anti-blanchiment et lutte contre le financement du terrorisme,
- les obligations mises à la charge des sociétés d'assurance en matière de *Know Your Customer*, et
- l'efficacité des procédures de *reporting*.

La Société, en sa qualité de *holding* d'un groupe d'assurance, fait également l'objet de la surveillance complémentaire de l'ACPR en ce qui concerne le respect des normes de solvabilité (voir paragraphe 5.2.2 « Risques financiers »).

Conformément aux articles L.322-4 et R.322-11-1 à R.322-11-3 du Code des assurances, toute personne, agissant seule ou de concert, qui a l'intention d'accroître ou diminuer sa participation, directement ou indirectement, dans le capital social de la Société ou de la Compagnie, de telle sorte que les droits de vote détenus par cette personne (ou ces personnes dans le cas d'une cession ou extension de participation effectuée de concert) franchiraient à la hausse ou à la baisse le seuil du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié des droits de vote de la Société ou de la Compagnie, est tenue de notifier un tel projet à l'ACPR et d'obtenir son accord préalable. En application de l'article L.561-2 du Code monétaire et financier, la Compagnie est soumise au dispositif législatif relatif à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Le dispositif actuel, codifié au sein du titre sixième du livre V du Code monétaire et financier qui comprend la surveillance des éventuelles pratiques par lesquelles des tiers utiliseraient

des opérations d'assurance pour se livrer à la corruption ou au fait de réinjecter dans l'économie légale des fonds obtenus au moyen de la commission d'infractions pénales. Les transactions susceptibles de matérialiser un acte de corruption, de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme font l'objet d'analyses et conduisent, le cas échéant, à une déclaration de soupçon auprès de Tracfin (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins), qui est en France l'autorité compétente en la matière.

Suite à l'entrée en vigueur en 2017 de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II », le Groupe a revu ses procédures internes afin de s'assurer de leur conformité en matière légale et réglementaire.

Régime prudentiel des entreprises d'assurance

Le régime prudentiel des entreprises d'assurance, auquel la Société est soumise en tant que groupe d'assurance au sens du 5° de l'article L.356-1 du Code des assurances, se décline en deux aspects régissant leur fonctionnement :

- un volet financier, d'une part, et
- un volet comptable, d'autre part.

Les sociétés du Groupe opérant hors de l'Union européenne sont également soumises à un régime prudentiel.

Aspect financier du régime prudentiel des entreprises d'assurance

La réglementation issue

- (i) de la directive n° 2009/138/CE du Parlement européen et du conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et la réassurance et de leur exercice transposée par ordonnance et décret dans le Code des assurances en avril et mai 2015, et
- (ii) de ses textes d'application dont les règlements délégués de la Commission européenne (« la Commission »), notamment le règlement délégué (UE) 2015/35 complétant la directive susmentionnée

est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016 (ensemble, « Solvabilité II »).

L'objectif de Solvabilité II vise en particulier à une meilleure appréhension des risques des assureurs, et constitue un système commun à tous les membres de l'Union européenne (voir paragraphe 5.2.2 « Risques financiers »).

Dans ce cadre, Solvabilité II pose les règles relatives à :

- la valorisation des actifs et des passifs,
- les provisions techniques,
- les fonds propres,
- le capital de solvabilité requis,
- le minimum de capital requis, et

- les règles d'investissement qui doivent être appliquées par les compagnies d'assurance.

À cet égard, les entités d'assurances situées sur le territoire de l'Union européenne sont des succursales de la Compagnie. Cela permet de centraliser tous les actifs de ces entités et de ne laisser au niveau local que le minimum de trésorerie nécessaire aux besoins opérationnels.

Dans les autres pays, quel que soit le statut juridique de l'entité concernée, celle-ci doit respecter la réglementation locale. À ce titre, les entités ont conservé localement leurs portefeuilles d'actifs ainsi que leur trésorerie afin de répondre notamment aux contraintes d'actifs-passifs et de solvabilité fixées par les régulateurs locaux.

Aspect comptable du régime prudentiel des entreprises d'assurance

Outre les obligations comptables générales édictées par les articles L.123-12 et suivants du Code de commerce, le Groupe est soumis à des règles comptables spécifiques propres aux entreprises d'assurances, codifiées au titre IV du livre III du Code des assurances. En effet, l'inversion du cycle de production propre aux activités d'assurance – c'est-à-dire le fait de fournir des services dont le coût réel ne sera connu qu'*a posteriori* – justifie l'existence de règles comptables spécifiques pour les entreprises qui les conduisent.

Les comptes consolidés du Groupe sont préparés en application des règles IFRS dont la norme IFRS 4 phase 1. Cette norme impose que le référentiel utilisé pour les

contrats d'assurance au sens IFRS soit un référentiel comptable reconnu. Le Groupe a donc retenu les principes français pour traduire comptablement les contrats d'assurance. La provision pour égalisation n'est pas admise en référentiel IFRS, et a ainsi été annulée dans les comptes IFRS. De plus, le Groupe doit appliquer la norme IFRS 4 paragraphe 14 et procéder notamment à la réalisation des tests de suffisance des passifs.

Il est à noter que la norme IFRS 4 spécifique aux contrats d'assurance sera remplacée par la norme IFRS 17 au 1^{er} janvier 2023. En cohérence avec cette entrée en vigueur, la norme IFRS 9 concernant les instruments financiers qu'ils soient négociés sur les marchés comptant ou dérivés sera applicable aux *holdings* d'assurance au 1^{er} janvier 2023.

Réglementation applicable aux contrats d'assurance-crédit conclus par le Groupe

Les contrats délivrés dans chacun de ses pays de présence obéissent à la réglementation de l'État correspondant. En France, les contrats d'assurance-crédit délivrés par Coface ne sont pas soumis aux dispositions du Code des assurances mais à celles du droit commun des contrats – à l'exception des dispositions des articles L.111-6 (grands risques), L.112-2 (information précontractuelle), L.112-4 (contenu de la police d'assurance), L.112-7 (informations à fournir lorsque contrat proposé en libre prestation de services) et L.113-4-1 (motivation due à l'assuré par l'assureur-crédit lors de la résiliation de garantie) du Code des assurances.

1.8.2 Activités d'affacturage en Allemagne et en Pologne

L'affacturage est réglementé par la loi bancaire allemande (*Kreditwesengesetz*) en tant que service financier (et non en tant qu'activité bancaire) et défini comme l'acquisition continue de créances sur la base d'un contrat-cadre, avec ou sans recours contre la société vendant ces créances. En tant que service financier (*Finanzdienstleistung*), au sens de la loi bancaire allemande, l'activité d'affacturage est réglementée et fait l'objet d'une supervision de la part des deux autorités de supervision financière allemandes, la Deutsche Bundesbank et la BaFin (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*), exigeant notamment un agrément pour la conduite de telles activités.

En Pologne, les activités d'affacturage, exercées dans le cadre du régime de droit civil local de la cession de créances, ne sont pas spécifiquement encadrées, à ceci près qu'elles sont soumises à la réglementation polonaise de lutte contre le blanchiment de capitaux.

La loi et la réglementation applicables aux activités d'affacturage du Groupe en Allemagne et en Pologne, n'imposent pas d'exigence quantitative en matière de capital réglementaire ou de liquidité. Au niveau du Groupe, les exigences en capital réglementaire sont calculées en accord avec la réglementation bâloise applicable aux activités bancaires (voir paragraphe 3.4.2 « Solvabilité du Groupe »).

1.8.3 Activités de vente d'information et de recouvrement de créances

Les activités d'information et de recouvrement peuvent faire l'objet d'une réglementation spécifique dans certains pays (par exemple le Danemark, la Corée du Sud, etc...) et nécessiter l'obtention d'une autorisation afin d'exercer cette activité ou une déclaration de cette activité auprès de l'autorité locale compétente. La législation locale peut

réglementer l'exercice de ces activités. Il est à noter qu'en matière de recouvrement, s'il existe un encadrement contraignant il concerne principalement l'activité de recouvrement sur des particuliers et n'est pas applicable au recouvrement des créances commerciales ou seulement partiellement.

CONSEIL D'ADMINISTRATION
COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

10
ADMINISTRATEURS

60 %
TAUX D'INDÉPENDANCE

50 %
DE FEMMES

95 %
TAUX MOYEN DE PRÉSENCE AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION