

2.2.3 Autres comités présidés par la direction générale

Outre le comité de direction générale Groupe, Xavier DURAND préside deux autres comités :

Comité exécutif

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

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

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

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

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

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

2.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

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

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

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

2.3.1 Politique de rémunération

Cadre réglementaire

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

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

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

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

Principes généraux

La politique de rémunération est un instrument clé dans la mise en œuvre de la stratégie de Coface. Elle a pour objectifs d'attirer, de motiver et de fidéliser les meilleurs talents. Elle encourage la performance individuelle et collective et vise à être compétitive sur le marché tout en respectant l'équilibre financier du Groupe. Elle est respectueuse des réglementations en vigueur, est garante de l'équité interne et de l'égalité professionnelle, notamment entre les hommes et les femmes. Elle est définie par la direction générale sur proposition de la direction des ressources humaines Groupe et est relayée par la fonction dans les régions et les pays Coface.

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

- ◆ **la rémunération fixe** : élément principal de la rémunération individuelle, elle est fonction des compétences et expertises attendues pour un poste donné. Elle est fixée au moment de l'embauche et est réexaminée annuellement au regard des pratiques du marché, de la contribution individuelle et de l'équité interne, dans le strict respect des contraintes budgétaires allouées pour l'exercice ;
- ◆ **la rémunération variable individuelle annuelle (« bonus »)** : la politique de variable du Groupe tient compte de la performance individuelle et collective sur une année donnée et est évaluée sur la base de critères financiers et non financiers. Les règles d'éligibilité et le niveau de rémunération variable sont fixés en fonction du métier, du niveau de responsabilité et du marché considéré. Pour les managers clés du Groupe, la rémunération variable cible est fixée en pourcentage du salaire de base ;
- ◆ **la rémunération variable individuelle long terme (*Long Term Incentive Plan*)** : depuis 2014, année de son introduction en bourse, le Groupe met en place un plan annuel d'attribution d'actions gratuites de performance destiné à son comité exécutif et visant à assurer l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires sur le long terme. En 2016, le Groupe a étendu les attributions gratuites d'actions de performance à certaines populations ciblées afin de satisfaire aux exigences de la réglementation Solvabilité II, mais également à des fins de reconnaissance et de rétention des collaborateurs clés ;
- ◆ **la rémunération variable collective (épargne salariale)** : en France, le Groupe a négocié en 2018 un accord d'intéressement d'une durée de trois ans. Cet accord bénéficie à l'ensemble des salariés sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, justifiant de plus de trois mois d'ancienneté au sein des sociétés faisant partie de l'unité économique et sociale Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur - Fimipar (filiale à 100 % du Groupe). La participation est traitée selon la formule légale. Des dispositifs collectifs similaires existent dans d'autres entités du Groupe en fonction des contraintes légales, et visent à associer les collaborateurs à la performance de l'entreprise ;
- ◆ **les avantages sociaux** : les avantages sociaux sont déterminés par chaque entité du Groupe afin d'être au plus près des préoccupations locales. Le Groupe assure la cohérence des pratiques et garantit un niveau de protection sociale compétitif sur le marché et respectueux de ses collaborateurs dans le monde entier.

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

Dispositions spécifiques applicables à la population régulée

Périmètre de la population régulée

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

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

d'affaires dépasse un seuil déterminé chaque année au regard du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

En 2018, 27 fonctions entrent dans le périmètre de la population régulée. L'identification de ces fonctions est validée par le comité des nominations et des rémunérations puis présentée et approuvée par le conseil d'administration. Cette liste est revue chaque année afin de garantir une complète adéquation entre l'évolution du profil de risque de l'entreprise et celui de ses collaborateurs.

Dispositions spécifiques en matière de rémunération

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

- ◆ Au-delà des règles communes à l'ensemble des responsables, le Groupe a fixé des règles spécifiques en matière de rémunération destinées à la population identifiée comme régulée :
 - la rémunération variable globale se compose ainsi de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la rémunération variable long terme (*Long Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites de la Société ;
 - les actions gratuites constituent la partie différée de la rémunération variable et représentent au moins 30 % de la rémunération variable globale. Elles sont soumises à condition de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans.
- ◆ S'agissant du dirigeant mandataire social de la Société, les dispositions spécifiques suivantes ont été définies :
 - la rémunération variable globale se compose de la rémunération variable annuelle (« bonus ») et de la rémunération variable long terme (*Long Term Incentive Plan*) sous la forme d'actions gratuites de la Société ;
 - la rémunération variable différée se compose de deux éléments :
 - les actions gratuites qui représentent au moins 30 % de la rémunération variable globale. Elles sont soumises à condition de présence et de performance et ont une période d'acquisition de trois ans ; le dirigeant mandataire social devra en outre conserver 30 % des actions attribuées jusqu'à l'expiration de son mandat,
 - le versement de 30 % de la rémunération variable annuelle (« bonus ») est différé et versé pour 15 % en N+2 et 15 % en N+3. Un dispositif de malus est introduit en cas de pertes observées ou de révocation pour faute grave ou lourde avant la date de versement.

Le taux global de rémunération différée représente ainsi plus de 50 % de la rémunération variable globale cible.

Dans le cadre du plan LTIP 2018, les actions gratuites seront définitivement acquises le 15 février 2021, sous conditions de présence et de performance mesurées sur la durée du plan, comme suit :

- ◆ 50 % des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du niveau de RoATE (*Return on Average Tangible Equity*) de - COFACE SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- ◆ 50 % des actions attribuées seront acquises sous condition de performance relative de l'action COFACE SA, mesurée par la croissance du *Total Shareholder Return* (TSR) de COFACE SA comparée à la croissance du TSR des établissements composant l'indice Euro Stoxx Assurance sur la même période.

Toute stratégie individuelle de couverture ou d'assurance est interdite.

L'ensemble des dispositions spécifiques, applicables à la population régulée et au dirigeant mandataire social de la Société, est validé par le comité des nominations et des rémunérations, puis soumis à approbation du conseil d'administration.

2.3.2 Règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société est conforme aux pratiques de marché.

Membres du conseil d'administration

Le montant alloué au conseil d'administration est de 450 000 euros pour l'exercice 2018.

Les règles de répartition des jetons de présence sont les suivantes :

- ◆ pour les membres du conseil d'administration :
 - part fixe : 8 000 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 2 000 euros par séance jusqu'au conseil du 24 avril 2018 puis 3 000 euros par séance, plafonnée à six séances.

Membres du comité des comptes et de l'audit

- ◆ Président :
 - part fixe : 17 000 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 2 000 euros par réunion jusqu'au comité du 23 avril 2018 puis 3 000 euros par réunion, plafonnée à six réunions.
- ◆ Membres du comité des comptes et de l'audit :
 - part fixe : 2 500 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 1 000 euros par réunion jusqu'au comité du 23 avril 2018 puis 2 000 euros par réunion, plafonnée à six réunions.

Membres du comité des risques

- ◆ Président :
 - part fixe : 8 500 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 3 000 euros par réunion, plafonnée à cinq réunions.
- ◆ Membres du comité des risques :
 - part fixe : 2 500 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 2 000 euros par réunion, plafonnée à cinq réunions.

Membres du comité des nominations et des rémunérations

- ◆ Président :
 - part fixe : 8 000 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 2 000 euros par réunion jusqu'au comité du 6 février 2018 puis 3 000 euros par réunion, plafonnée à cinq réunions.
- ◆ Membres du comité des nominations et des rémunérations :
 - part fixe : 3 000 euros par an (*prorata temporis* de la durée du mandat),
 - part variable : 1 000 euros par réunion jusqu'au comité du 6 février 2018 puis 2 000 euros par réunion, plafonnée à cinq réunions.

Exercice 2018 – montants de jetons de présence brut maximum

Sur une base annuelle de 6 conseils d'administration ; 5 comités des comptes et de l'audit ; 3 comités des risques ; 3 comités des nominations et des rémunérations	Montant des jetons de présence	Part fixe En %	Part variable En %
Membre du conseil d'administration	24 000 €	33	67
Membre du conseil d'administration + président du comité des comptes et de l'audit	54 000 €	46	54
Membre du conseil d'administration + membre du comité des comptes et de l'audit	34 500 €	31	69
Membre du conseil d'administration + président du comité des risques	41 500 €	40	60
Membre du conseil d'administration + membre du comité des risques	32 500 €	33	67
Membre du conseil d'administration + président du comité des nominations et des rémunérations	40 000 €	40	60
Membre du conseil d'administration + membre du comité des nominations et des rémunérations	32 000 €	34	66

Directeur général

Au début de chaque exercice, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, fixe les différents éléments de la rémunération du directeur général.

Celle-ci comprend une part fixe, une part variable annuelle (bonus) et long terme (actions gratuites de performance). La rémunération variable annuelle comprend une part de rémunération différée, selon des modalités fixées par le conseil d'administration (voir paragraphe 2.3.3).

2.3.3 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2017 et 2018

Afin de satisfaire la réglementation les tableaux ci-après présentent la synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 à Monsieur Laurent MIGNON, président du conseil d'administration jusqu'au 15 juin 2018, et à Monsieur Xavier DURAND, directeur général ; ainsi qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur François RIAHI, président du conseil d'administration depuis le 15 juin 2018.

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

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

	Exercice 2018 ⁽¹⁾	Exercice 2017 ⁽¹⁾
Laurent MIGNON, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis ⁽²⁾ jusqu'au 15 juin 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽³⁾	1 028 552	2 623 242
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	80 000	192 000
TOTAL	1 108 552	2 815 242
François RIAHI, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis ⁽²⁾ depuis le 15 juin 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽⁵⁾	996 245	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	93 333	-
TOTAL	1 089 577	-
Xavier DURAND, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽⁶⁾ (détaillées au paragraphe 2.3.4 ci-dessous)	1 497 179	1 463 606
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au paragraphe 2.3.8 ci-dessous)	594 198	370 080
TOTAL	2 091 377	1 833 686

(1) En euros.

(2) Le détail des rémunérations de Monsieur Laurent Mignon et de Monsieur François Riahi sont disponibles dans le Document de référence 2018 de Natixis déposé auprès de l'AMF le 15 mars 2019 au chapitre 2.4, paragraphe 2.4.3.3, et disponibles sur le site web : www.natixis.com.

(3) Dont 2 379 € de complément familial pour 2017 et 818 € de complément familial pour 2018.

(4) Correspondant à un montant en date d'attribution, pour une juste valeur sur l'exercice 2018 de 47 460 euros pour Laurent Mignon et de 55 372 euros pour François Riahi.

(5) Dont 1 388 € de complément familial pour 2018.

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

2.3.4 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2017 et 2018

Afin de satisfaire la réglementation, les tableaux présentent la ventilation de la rémunération fixe, variable et autres avantages octroyés au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 à Monsieur Laurent MIGNON, président du conseil d'administration, à Monsieur Xavier DURAND, directeur général ; ainsi qu'au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur François RIAHI, président du conseil d'administration depuis le 15 juin 2018.

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

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Laurent MIGNON, président du conseil d'administration de COFACE SA jusqu'au 15 juin 2018

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

	2018 ⁽¹⁾		2017 ⁽¹⁾	
	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés
Laurent MIGNON, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis ⁽³⁾				
Rémunération fixe au titre du mandat social ⁽⁴⁾	575 000	575 000	960 000	960 000
Rémunération variable annuelle	452 734	1 263 517 ⁽⁵⁾	1 660 863	1 125 926 ⁽⁵⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	818	818	2 379	2 379
TOTAL	1 028 552	1 839 335	2 623 242	2 088 305

(1) En euros.

(2) Monsieur Laurent Mignon a également bénéficié lors des conseils d'administration en date du 23 mai 2018 d'une attribution gratuite de 11 661 actions de performance sur une base prorata temporis correspondant à un montant à l'attribution de 80 000 euros, et en date du 23 mai 2017 d'une attribution gratuite de 29 911 actions de performance correspondant en date d'attribution à 192 000 euros.

(3) Ce montant inclut les 175 000 € de rémunération perçue par Laurent Mignon au titre de ses fonctions de président de conseil d'administration de Natixis à compter du 1er juin 2018. Le détail de la rémunération de Monsieur Laurent Mignon, président du conseil d'administration de COFACE SA et directeur général de Natixis, est disponible dans le Document de référence 2018 de Natixis déposé auprès de l'AMF le 15 mars 2019 au chapitre 2.4, paragraphe 2.4.3.3, et disponible sur le site web : www.natixis.com.

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

(5) Ce montant inclut le paiement et les livraisons de titres relatifs, à la rémunération variable différée des années précédentes. Les livraisons de titres relatives aux plans de rémunération à long terme sont présentées dans le paragraphe 2.4.3.3, tableau AMF n° 7.

(6) Le montant reporté correspond au complément familial.

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

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

	2018 ⁽¹⁾	
	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés
François RIAHI, président du conseil COFACE SA et directeur général Natixis ⁽³⁾		
Rémunération fixe au titre du mandat social ⁽⁴⁾	466 667	466 667
Rémunération variable annuelle	528 190	827 706 ⁽⁵⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature	1 388	1 388
TOTAL	996 245	1 295 791

(1) En euros.

(2) Monsieur François Riahi a également bénéficié lors du conseil d'administration en date du 2 août 2018 d'une attribution gratuite de 13 605 actions de performance sur une base parata temporis correspondant en date d'attribution à 93 333 euros.

(3) Le détail de la rémunération de Monsieur François Riahi, président du conseil d'administration de COFACE SA et directeur général de Natixis, est disponible dans le Document de référence 2018 de Natixis déposé auprès de l'AMF le 15 mars 2019 au chapitre 2.4, paragraphe 2.4.3.3, et disponible sur le site web : www.natixis.com.

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

(5) Ce montant inclut le paiement et les livraisons de titres relatifs, à la rémunération variable différée des années précédentes.

Hors rémunération variable collective (intéressement et participation) versée à François Riahi au titre de 2017 pour ses fonctions de Co-Responsable de la Banque de Grande Clientèle de Natixis. Les livraisons de titres relatives aux plans de rémunération à long terme sont présentées dans le paragraphe 2.4.3.3, tableau AMF n° 7.

(6) Le montant reporté correspond au complément familial.

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Xavier DURAND, directeur général de COFACE SA

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

	2018 ⁽¹⁾		2017 ⁽¹⁾	
	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾
Xavier DURAND, directeur général				
Rémunération fixe	575 000	575 000	575 000	575 000
Rémunération variable annuelle	907 532 ⁽⁵⁾	611 840 ⁽⁴⁾	874 058 ⁽⁵⁾	322 000 ⁽⁴⁾
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération variable différée ⁽⁶⁾	-	69 000	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁷⁾	14 647	14 647	14 548	14 548
TOTAL ⁽⁸⁾	1 497 179	1 270 487	1 463 606	911 548

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

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

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

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

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

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

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

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

Détail des éléments de la rémunération de Monsieur Xavier DURAND, directeur général de COFACE SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (voir également le paragraphe 7.6.3 concernant les principes et composantes de la rémunération du directeur général)

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires																																																				
Rémunération fixe	575 000 €	Rémunération annuelle brute fixée à 575 000 € depuis le début du mandat le 9 février 2016																																																				
Rémunération variable annuelle (« bonus »)	907 532 €	<p>La rémunération variable cible est fixée à 575 000 €.</p> <p>Elle se compose à 60 % d'objectifs financiers, et à 40 % d'objectifs stratégiques et managériaux.</p> <p>Le taux d'atteinte maximum de la rémunération variable est de 200 % (150 % au titre des objectifs financiers et 50 % au titre des objectifs stratégiques et managériaux).</p> <p>Le taux de réalisation des objectifs 2018 proposé par le comité des nominations et des rémunérations réuni le 16 janvier 2019, approuvé par le conseil d'administration réuni le 11 février 2019 et soumis à approbation de l'assemblée générale qui clôture les comptes de l'année 2018 s'élève à 157,83 %, réparti comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Objectifs financiers</th> <th>Clé de répartition</th> <th>Taux de réalisation</th> <th>Montant de rémunération variable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td> <td>20 %</td> <td>134 %</td> <td>153 852</td> </tr> <tr> <td>Résultat net</td> <td>20 %</td> <td>250 %</td> <td>287 500</td> </tr> <tr> <td>Frais généraux internes, hors exceptionnels</td> <td>10 %</td> <td>178 %</td> <td>102 206</td> </tr> <tr> <td>Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres</td> <td>10 %</td> <td>208 %</td> <td>119 600</td> </tr> <tr> <td>TOTAL (A)</td> <td></td> <td>115,33 %</td> <td>663 157</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Objectifs stratégiques et managériaux</th> <th>Clé de répartition</th> <th>Taux de réalisation</th> <th>Montant de rémunération variable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plan stratégique Fit to Win</td> <td>15 %</td> <td>125 %</td> <td>107 813</td> </tr> <tr> <td>Renforcement de l'engagement des salariés</td> <td>5 %</td> <td>75 %</td> <td>21 563</td> </tr> <tr> <td>Développement du modèle interne</td> <td>5 %</td> <td>100 %</td> <td>28 750</td> </tr> <tr> <td>Renforcement de la dynamique commerciale</td> <td>15 %</td> <td>100 %</td> <td>86 250</td> </tr> <tr> <td>TOTAL (B)</td> <td></td> <td>42,50 %</td> <td>244 375</td> </tr> <tr> <td>TOTAL (A + B)</td> <td></td> <td>157,83 %</td> <td>907 532</td> </tr> </tbody> </table>	Objectifs financiers	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable	Chiffre d'affaires	20 %	134 %	153 852	Résultat net	20 %	250 %	287 500	Frais généraux internes, hors exceptionnels	10 %	178 %	102 206	Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres	10 %	208 %	119 600	TOTAL (A)		115,33 %	663 157	Objectifs stratégiques et managériaux	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable	Plan stratégique Fit to Win	15 %	125 %	107 813	Renforcement de l'engagement des salariés	5 %	75 %	21 563	Développement du modèle interne	5 %	100 %	28 750	Renforcement de la dynamique commerciale	15 %	100 %	86 250	TOTAL (B)		42,50 %	244 375	TOTAL (A + B)		157,83 %	907 532
Objectifs financiers	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable																																																			
Chiffre d'affaires	20 %	134 %	153 852																																																			
Résultat net	20 %	250 %	287 500																																																			
Frais généraux internes, hors exceptionnels	10 %	178 %	102 206																																																			
Loss ratio brut hors frais de gestion de sinistres	10 %	208 %	119 600																																																			
TOTAL (A)		115,33 %	663 157																																																			
Objectifs stratégiques et managériaux	Clé de répartition	Taux de réalisation	Montant de rémunération variable																																																			
Plan stratégique Fit to Win	15 %	125 %	107 813																																																			
Renforcement de l'engagement des salariés	5 %	75 %	21 563																																																			
Développement du modèle interne	5 %	100 %	28 750																																																			
Renforcement de la dynamique commerciale	15 %	100 %	86 250																																																			
TOTAL (B)		42,50 %	244 375																																																			
TOTAL (A + B)		157,83 %	907 532																																																			
Rémunération variable pluriannuelle	0,00 €	N/A																																																				

Le bonus dû au titre de l'exercice 2018 s'élève donc à 907 532 € et sera versé de la façon suivante :

- ◆ 70 % du montant total versé en 2019, soit 635 272 €
- ◆ 15 % du montant total différé en 2020, soit 136 130 €
- ◆ 15 % du montant total différé en 2021, soit 136 130 €

Il est précisé que le versement du bonus 2018 est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire qui suit la clôture de l'exercice 2018.

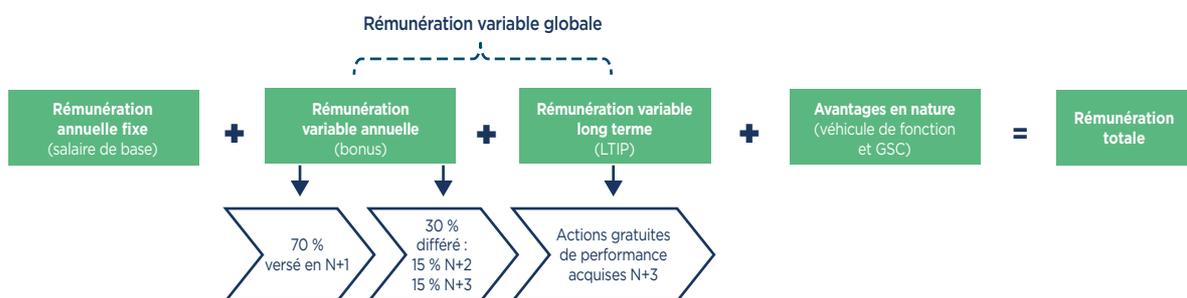
Par ailleurs, un dispositif de malus est introduit : ainsi en cas de pertes observées préalablement aux dates de versement ou de révocation pour faute grave ou lourde avant la date de versement, aucun versement ne sera réalisé au titre des différés.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération exceptionnelle	0,00 €	N/A
Rémunération variable long terme (Attribution d'options d'actions/ actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme)	(voir paragraphe 2.3.8)	65 000 actions sont attribuées dans le cadre du <i>Long Term Incentive Plan</i> 2018 (LTIP 2018), représentant une valeur de 594 198 € à l'attribution sur la base de la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date du conseil d'administration. Les actions gratuites seront définitivement acquises le 15 février 2021, sous conditions de présence et de performance mesurée sur la durée du plan jusqu'au 31 décembre 2020, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ◆ 50 % des actions attribuées seront acquises sous condition de réalisation du niveau de RoATE (<i>Return on Average Tangible Equity</i>) de COFACE SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ; ◆ 50 % des actions attribuées seront acquises sous condition de performance relative de l'action COFACE SA, mesurée par la croissance du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de COFACE SA comparée à la croissance du TSR des établissements composant l'indice Euro Stoxx Assurance sur la même période. La période d'acquisition des actions est fixée à 3 ans à compter du 12 février 2018. Le plan ne prévoit pas de période de conservation. Il a été décidé de fixer à 30 % le pourcentage d'actions acquises au titre du LTIP 2018 devant être conservé par le directeur général jusqu'à la fin de son mandat social ou de toute autre fonction qu'il serait amené à exercer au sein de Coface.
Interdiction de couverture	0,00 €	À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place.
Régime de retraite supplémentaire	0,00 €	Monsieur Xavier DURAND ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Jetons de présence	0,00 €	Monsieur Xavier DURAND n'a perçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2018 dans le cadre de ses responsabilités au sein de la Société.
Avantages en nature	14 647 €	Monsieur Xavier DURAND bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge à hauteur de 62,5 % des cotisations dues au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise et du mandataire social (GSC).
TOTAL DES MONTANTS DUS *	1 497 179 €	

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

La rémunération de l'actuel directeur général, M. Xavier DURAND, au titre de 2018 peut être résumée de la façon suivante :

► Rémunération variable globale



2.3.5 Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du conseil d'administration au titre des exercices 2017 et 2018

Le tableau ci-après présente les jetons de présence et autres types de rémunérations perçus par les membres du conseil d'administration de la Société en 2017 et en 2018.

► **Tableau 3 - Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (nomenclature AMF) ⁽¹⁾**

Mandataires sociaux non dirigeants	Première nomination	Expiration du mandat	Montants versés au cours de l'exercice 2018 ⁽²⁾	Montants versés au cours de l'exercice 2017 ⁽²⁾
Jean ARONDEL				
Jetons de présence COFACE SA	21/11/12	AG 31/12/20 ⁽³⁾	24 000	20 000
Autres rémunérations			-	-
Jean-Paul DUMORTIER				
Jetons de présence COFACE SA	26/07/13	AG 31/12/20 ⁽³⁾	32 500	20 000
Autres rémunérations			-	-
Éric HÉMAR				
Jetons de présence COFACE SA	01/07/14	AG 31/12/21 ⁽³⁾	51 000	43 000
Autres rémunérations			-	-
Daniel KARYOTIS				
Jetons de présence COFACE SA	08/02/17	AG 31/12/20 ⁽³⁾	22 000	17 333
Autres rémunérations			-	-
Isabelle LAFORGUE				
Jetons de présence COFACE SA	27/07/17	AG 31/12/20 ⁽³⁾	32 500	11 667
Autres rémunérations			-	-
Nathalie LOMON				
Jetons de présence COFACE SA	27/07/17	AG 31/12/20 ⁽³⁾	43 000	15 958
Autres rémunérations			-	-
Sharon MACBEATH				
Jetons de présence COFACE SA	01/07/14	AG 31/12/21 ⁽³⁾	29 000	24 000
Autres rémunérations			-	-
Isabelle RODNEY				
Jetons de présence COFACE SA	03/11/16	AG 31/12/20 ⁽³⁾	30 500	16 000
Autres rémunérations			-	-
Anne SALLE-MONGAUZE				
Jetons de présence COFACE SA	03/11/16	AG 31/12/20 ⁽³⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
Autres rémunérations			-	-
Olivier ZARROUATI				
Jetons de présence COFACE SA	01/07/14	AG 31/12/21 ⁽³⁾	40 000	34 000
Autres rémunérations			-	-

(1) Les dates de nomination et de fin de mandat au conseil d'administration sont disponibles au paragraphe 2.1.1 « Cartographie des caractéristiques des membres du conseil d'administration pour l'exercice 2018 ».

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

(3) Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos.

(4) Madame Anne Sallé-Mongauze, directeur général d'une filiale à 100 % de Natixis, renonce à percevoir ses jetons de présence en application de la politique de Natixis

2.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social par la Société ou par toute société du Groupe

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est intervenue en faveur des dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.3.7 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2018 par chaque dirigeant mandataire social

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par un dirigeant mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.3.8 Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2018 aux mandataires sociaux

Les conditions d'attribution d'actions gratuites sont décrites au paragraphe 2.3.4. Le tableau ci-dessous reprend la description des actions attribuées gratuitement à Monsieur Xavier DURAND dans le cadre du *Long Term Incentive Plan 2018*.

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

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions en euros selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Xavier DURAND Directeur général	<i>Long Term Incentive Plan 2018</i> 12/02/18	65 000	463 300 €	15/02/21	15/02/21	Voir tableau du paragraphe 2.3.4
TOTAL		65 000	463 300 €			

(1) La valorisation à la date d'attribution correspond à 594 198 €.

2.3.9 Actions devenues disponibles durant l'exercice 2018 pour chaque mandataire social

Aucune attribution d'actions n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2018.

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

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

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

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

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

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

2.3.12 Historique des attributions gratuites d'actions

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

Au titre du LTIP 2017, 366 146 actions de performance ont été attribuées sur les 405 318 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 60 000 actions de performance ont été attribuées au mandataire social pour une valeur à la date d'attribution de 370 080 euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Le solde des 306 146 actions

de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (34 400 unités de performance).

Au titre du LTIP 2018, 298 132 actions de performance ont été attribuées sur les 382 869 actions disponibles représentant l'enveloppe globale affectée à ce plan par le conseil d'administration. 65 000 actions de performance ont été attribuées au mandataire social pour une valeur à la date d'attribution de 594 198 euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le solde des 233 132 actions de performance a été attribué à des membres du comité exécutif, à la population « réglementée » et à un certain nombre d'autres salariés, dans une perspective de rétention desdits salariés. En complément, dans certains pays où l'attribution d'actions gratuites s'est révélée complexe ou impossible, une solution d'unités de performance (*phantom shares*) a été mise en place pour quelques bénéficiaires (29 000 unités de performance) - voir le paragraphe 7.2.3 « Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions ».

► Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions

	Long Term Incentive Plan ⁽¹⁾		Attribution gratuite d'actions exceptionnelle	
	2018	2017	2018	2017
Date d'assemblée	19/05/16	19/05/16	-	-
Date du conseil d'administration	12/02/18	08/02/17	-	-
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	298 132	366 146	-	-
dont attribuées à Xavier Durand	65 000	60 000	-	-
Date d'acquisition des actions	15/02/21	09/02/20	-	-
Date de fin de période de conservation	N/A	N/A	-	-
Nombre d'actions souscrites	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-
Actions gratuites attribuées restantes en fin d'exercice	298 132	366 146	-	-

(1) Les conditions de performance sont décrites au paragraphe 2.3.4 ci-dessus.

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

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

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

(1) M. François Riahi bénéficie des régimes de retraite obligatoires comme l'ensemble du personnel de Natixis et ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire dit article 39 ou article 83 (en référence au Code général des impôts). Par ailleurs, le directeur général de Natixis effectue des versements sur le contrat d'assurance vie dit article 82 (en référence au Code général des impôts) mis en place par le Groupe BPCE. Les cotisations à ce dispositif sont financées le directeur général et non par Natixis. Dans le cadre de ce dispositif en 2018, en tant que directeur général de Natixis, François Riahi a effectué un versement de 68 445 euros.

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

(3) Aucune indemnité relative à la cessation ou à un changement de fonctions et à une clause de non-concurrence n'a été versée sur l'exercice 2018. Aucune forme de rémunération ou avantage n'est versée à Monsieur François Riahi par la Société.

Indemnité de cessation de fonctions consentie à Monsieur Xavier DURAND

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

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

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

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

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

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

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