

Paris, 21 septembre 2016

### **Fit to Win vise à positionner Coface comme le partenaire assurance-crédit global le plus agile du secteur, tout en optimisant son modèle de capital**

#### **Ambitions financières du plan à 3 ans *Fit to Win***

- **Un rendement sur fonds propres nets des actifs incorporels moyens (*Return on Average Tangible Equity – RoATE*) de plus de 9 % à travers le cycle, après optimisation du modèle de capital, y compris :**
  - Un ratio combiné de ~83 % à travers le cycle
  - Des économies de coûts de 30M€ en 2018, compensant la perte de l'activité de gestion des garanties publiques
- **Une politique attractive de distribution de plus de 60 % du résultat net, étayée par une situation financière solide :**
  - Un ratio de solvabilité dans la fourchette haute de l'objectif de 140%-160 %
  - Des notations de solidité financière par Fitch et Moody's toujours fortes

#### **Xavier Durand, directeur général de Coface, a déclaré :**

« Notre ambition est de nous positionner comme le partenaire assurance-crédit global le plus agile du secteur, tout en évoluant vers un business model plus efficace en matière de gestion du capital.

Le plan *Fit to Win*, s'appuyant sur la réputation de longue date de Coface, sa grande expertise technique et sa présence géographique sans équivalent, s'articule autour de trois priorités stratégiques :

- renforcer son expertise de gestion des risques notamment dans les marchés émergents,
- mettre en œuvre un programme ambitieux d'efficacité opérationnelle dans le cadre d'un business model centré sur ses clients,
- développer des stratégies de croissance différenciées, tenant compte des réalités de chaque marché.

Avec la mise en œuvre du plan *Fit to Win* Coface se fixe pour objectif, ambitieux mais réaliste, de délivrer un rendement sur fonds propres moyens de plus de 9 % à travers le cycle.

Son succès repose sur la mobilisation de l'énergie et de l'expertise de nos nombreux collaborateurs et partenaires dans le monde, permettant ainsi de servir nos clients au mieux. Nos nouvelles valeurs (orientation clients, expertise, collaboration, courage et responsabilité), combinées à une organisation et une approche de management modernisées, viendront appuyer les grandes transformations visées par le plan *Fit to Win*. »

#### **Un secteur attractif dans un environnement volatil**

Coface est convaincu que l'assurance-crédit est un secteur attractif, qui présente d'importantes barrières à l'entrée (expertise en matière de risques et infrastructure de données, réseau et présence mondiaux) et comporte un

nombre limité de concurrents véritablement internationaux. La pénétration de l'assurance-crédit comme outil de protection des créances demeure relativement basse, ce qui offre des perspectives de croissance. En outre, l'accélération et la digitalisation des échanges commerciaux conduisent à une plus grande intégration des systèmes de credit-management avec les clients et des relations commerciales plus durables. L'ensemble de ces facteurs permet à l'industrie de générer des rendements attractifs tout au long du cycle.

Dans ce marché, Coface bénéficie d'atouts compétitifs reconnus : une marque solide, une forte présence mondiale et une gestion intégrée de l'information financière, des risques et du recouvrement. Le Groupe possède une base large de plus de 50 000 clients dans 100 pays qui ont choisi Coface comme partenaire de confiance.

L'environnement et l'économie mondiale évoluent : ralentissement de la croissance globale, accroissement de la volatilité, notamment sur les marchés émergents et influence des nouvelles technologies. Coface doit adapter son infrastructure à ces évolutions, ainsi qu'au transfert de son activité de gestion des garanties publiques en France.

### **Le plan *Fit to Win* vise à positionner Coface comme le partenaire assurance-crédit global le plus agile du secteur**

Ce plan s'articule autour de trois priorités stratégiques permettant de positionner Coface comme le partenaire assurance-crédit global le plus agile du secteur:

#### **Priorité stratégique n° 1 : renforcer la gestion des risques et la qualité de l'information**

Tirant parti de sa solide infrastructure technique ainsi que de l'expertise de plus de 1 500 spécialistes du risque dans le monde entier, Coface a décidé d'investir davantage dans l'enrichissement de ses bases de données d'information, de continuer à renforcer ses processus d'arbitrage, d'accroître la granularité de son analyse des risques, et d'ajuster davantage ses politiques de souscription. Le Groupe investira dans les technologies, le recrutement et la formation, en créant, par exemple, une équipe centrale d'arbitres seniors, en mesure de soutenir les entités opérationnelles et de partager les meilleures pratiques au sein du Groupe.

#### **Priorité stratégique n° 2: améliorer l'efficacité opérationnelle et le service client**

Le plan *Fit to Win* permet de renforcer l'efficacité opérationnelle au bénéfice des clients en s'appuyant sur la culture historique de contrôle des coûts de Coface. Les principales initiatives incluent la mise en place d'un processus d'achats moderne et intégré, la centralisation de tâches à faible valeur ajoutée dans des centres d'excellence déjà existants, la simplification et l'automatisation des processus et la rationalisation de l'organisation.

Les économies prévues en matière de coûts (30M€ en 2018) permettront de compenser l'intégralité de la perte de l'activité de gestion des garanties publiques en France (marge et coûts). Le profit généré par le transfert de cette activité à Bpifrance permettra de financer les investissements nécessaires à la transformation des technologies et des processus (35M€) ainsi que les coûts de restructuration (35M€).

#### **Priorité stratégique n° 3 : mettre en œuvre des stratégies de croissance différenciées**

Coface continuera à tirer parti de son réseau mondial, sans équivalent dans l'industrie, tout en privilégiant clairement le principe de création de valeur à celui de croissance. Cela signifie que la stratégie de croissance du

Groupe sera adaptée à la réalité de chaque marché. Dans les marchés matures, Coface recherchera avant tout à innover et à améliorer l'efficacité de sa force commerciale. Dans les marchés à croissance stable, il renforcera ses capacités de distribution. Dans les marchés émergents les plus volatiles, la priorité de Coface sera de revenir à une croissance sélective et profitable tout en continuant de répondre aux besoins de ses clients internationaux.

Coface place la rénovation de sa culture au cœur de cette transformation. Elle s'appuie sur des valeurs fondamentales favorisant une plus grande orientation client, un renforcement de la collaboration, la promotion du courage et de la responsabilité, et valorisant l'expertise. En outre, la structure de management du Groupe continuera d'évoluer pour favoriser efficacité, rapidité et service au client, tout en renforçant le contrôle.

### Évoluer vers une gestion du capital plus efficace

La détermination de Coface à maintenir sa solidité financière tout au long de la mise en œuvre de *Fit to Win* se traduit par un ratio de solvabilité cible situé dans le haut de la fourchette de 140 % à 160 % et une notation de solidité financière de minimum A.

En complément, Coface a identifié des leviers d'amélioration de l'utilisation de son capital, notamment grâce au recours accru à la réassurance : la mise en place de telles solutions complémentaires pourrait ainsi améliorer de plus de 100 points de base le RoATE et ainsi contribuer à l'objectif de plus de 9 % à travers le cycle.

Cette action renforcera la capacité de Coface à rendre du capital à ses actionnaires. Ceci permet au Groupe de s'engager à distribuer au minimum 60% de son résultat net normalisé et d'envisager d'utiliser un éventuel excédent de capital par le versement de dividendes exceptionnels ou par le rachat d'actions.

**Coface présentera son plan Fit to Win le 22 septembre lors d'une journée investisseurs à Londres.** L'événement, qui débutera à 10:30am GMT (11:30am CET), sera diffusé par webcast en temps réel et la documentation correspondante sera disponible sur le site web de Coface

<https://3xscreen.videosync.fi/2016-09-08-skctxcaj>

### CONTACTS

#### MÉDIAS

Monica COULL  
T. +33 (0)1 49 02 25 01  
[monica.coull@coface.com](mailto:monica.coull@coface.com)

Maria KRELLENSTEIN  
T. +33 (0)1 49 02 16 29  
[maria.krellenstein@coface.com](mailto:maria.krellenstein@coface.com)

#### ANALYSTES / INVESTISSEURS

Thomas JACQUET  
T. +33 (0)1 49 02 12 58  
[thomas.jacquet@coface.com](mailto:thomas.jacquet@coface.com)

Cécile COMBEAU  
T. +33 (0)1 49 02 18 03  
[cecile.combeau@coface.com](mailto:cecile.combeau@coface.com)



## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

### CALENDRIER FINANCIER 2016 (sous réserve de changements)

3 novembre 2016 : Publication des résultats 2016 sur 9 mois

#### INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le présent communiqué de presse et l'information réglementée intégrale de Coface SA sont disponibles sur le site Internet du Groupe : <http://www.coface.com/Investors>

#### À propos de Coface

Le Groupe Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, propose aux entreprises du monde entier des solutions pour les protéger contre le risque de défaillance financière de leurs clients, sur leur marché domestique et à l'export. En 2015, le Groupe, fort de 4 500 collaborateurs, a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 490 milliards €. Présent directement ou indirectement dans 100 pays, il sécurise les transactions de plus de 40 000 entreprises dans plus de 200 pays. Chaque trimestre, Coface publie son évaluation du risque pays dans 160 pays, en s'appuyant sur sa connaissance unique du comportement de paiement des entreprises et sur l'expertise de ses 660 arbitres et analystes-crédit localisés au plus près des clients et de leurs débiteurs.

En France, le Groupe gère également les garanties publiques à l'exportation pour le compte de l'État.

[www.coface.com](http://www.coface.com)

Coface SA. Est cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris

Code ISIN : FR0010667147 / Mnémonique : COFA



AVERTISSEMENT - Certaines déclarations figurant dans le présent communiqué peuvent contenir des prévisions qui portent notamment sur des événements futurs, des tendances, projets ou objectifs. Ces prévisions comportent, par nature, des risques et des incertitudes, identifiés ou non, et peuvent être affectées par de nombreux facteurs susceptibles de donner lieu à un écart significatif entre les résultats réels et ceux indiqués dans ces déclarations. Vous êtes invités à vous référer à la section 2.4 « Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » ainsi qu'au chapitre 5 « Principaux facteurs de risque, et leur gestion au sein du Groupe » du Document de référence du Groupe Coface enregistré auprès de l'AMF le 13 avril 2016 sous le numéro R.16-020, afin d'obtenir une description de certains facteurs, risques et incertitudes importants, susceptibles d'influer sur les activités du Groupe Coface. Le Groupe Coface ne s'engage d'aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions, ni à communiquer de nouvelles informations, événements futurs ou toute autre circonstance.