

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016



**coface**  
FOR SAFER TRADE

## Sommaire

---

- 01** Profil
- 02** Message du directeur général
- 04** Gouvernance
- 06** Nouveau plan stratégique
- 10** Analyse économique
- 12** Réseau international
- 14** Notre métier  
Conseiller, prévenir, garantir  
les risques de crédit
- 20** Notre culture d'entreprise  
Une activité, un comportement,  
des pratiques responsables
- 27** Performance financière en 2016

## Coface en six dates

**1946**

Création comme  
compagnie  
française  
spécialisée dans  
l'assurance-crédit  
à l'exportation

**1992**

Début de  
l'internationalisation  
et développement  
progressif du  
réseau dans de  
nombreux pays

**1994**

Privatisation

**2011**

Recentrage des  
activités sur  
l'assurance-crédit,  
le cœur de métier  
du Groupe

**2014**

Ouverture du capital  
de COFACE SA  
en bourse  
(Euronext, Paris)

**2016**

Lancement  
de *Fit to Win*,  
un plan stratégique  
à trois ans

## Profil

# Une expertise mondiale au service de toutes les entreprises

Depuis plus de 70 ans, Coface est un leader mondial du marché de l'assurance-crédit. Son ambition est de faciliter le commerce interentreprises en aidant ses clients à développer leur activité sur leur propre territoire mais aussi à l'exportation, en évaluant au mieux les risques financiers qu'ils prennent et en protégeant leurs créances commerciales contre d'éventuels impayés.

Pour y parvenir, nous mettons à la disposition de nos clients l'expertise reconnue de nos 4 300 collaborateurs, nos évaluations des risques observés dans les différents pays et secteurs, l'information que nous détenons sur 80 millions d'entreprises dans le monde ainsi que notre gamme de produits et services innovants, modulables en fonction de leurs besoins et adaptés à leur taille, leur secteur, et leur stratégie commerciale.

Notre offre repose principalement sur des services d'assurance-crédit, notre cœur de métier historique, mais aussi dans certains pays sur des prestations d'affacturage, d'information d'entreprise, de recouvrement de créances, de caution et d'assurance moyen terme (*Single Risk*).

Le Groupe, coté en bourse (Euronext, Paris), bénéficie d'une solide base financière et d'une excellente solvabilité. Il est noté AA- par Fitch et A2 par Moody's, avec des perspectives stables dans les deux cas.



**4 300**  
collaborateurs  
**de 75**  
nationalités différentes  
**50 000**  
entreprises clientes



**1 411 M€**  
de chiffre d'affaires  
**493 Md€**  
de créances garanties



Une présence directe ou indirecte dans  
**100 pays**  
qui représentent environ  
**97 %** du PIB mondial  
Des informations sur  
**80** millions d'entreprises dans le monde



**10 000**  
décisions d'arbitrage par jour  
**40 000**  
dossiers de recouvrement traités par an

# Message de Xavier Durand

Directeur général



*Notre ambition est de  
devenir le partenaire  
d'assurance-crédit  
global le plus agile  
du secteur.*



2016

# En marche pour une transformation profonde du Groupe

Pour Coface, 2016 a été une année compliquée, car nous avons dû faire face à une montée rapide des risques dans les pays émergents et au transfert vers l'État français de notre activité historique de gestion des garanties publiques. Pour pallier ces difficultés, nous avons revu en profondeur notre stratégie et notre organisation, tout en abandonnant les objectifs que nous nous étions donnés pour 2016 au moment de notre introduction en bourse en 2014.

Malgré ces difficultés, j'ai été impressionné dès mon arrivée en février 2016 en tant que directeur général, par les atouts considérables dont Coface dispose : une belle marque, une solide réputation, une forte présence internationale, des clients et des partenaires impliqués, des équipes dans le monde entier dotées d'une expertise profonde. J'ai rapidement été convaincu que notre Groupe pouvait tirer profit de ces atouts pour s'adapter à un monde économique et politique de plus en plus complexe, volatil et risqué.

Pour établir un diagnostic précis de l'entreprise et de ses enjeux pour les années à venir, j'ai lancé dans les mois qui ont suivi ma prise de fonction une vaste série de consultations approfondies, en rencontrant de très nombreux clients et partenaires dans plus de 15 pays, ainsi que plus de la moitié des collaborateurs du Groupe.

En septembre 2016, forts de ce diagnostic, nous avons lancé *Fit to Win*, un nouveau plan stratégique à trois ans ambitieux mais réaliste, qui est donc le fruit de cette large consultation. Son but est que Coface devienne le partenaire d'assurance-crédit global le plus agile du secteur, tout en évoluant vers un modèle de capital plus efficace.

Le succès du plan repose sur la mobilisation de nos 4 300 collaborateurs et de nos partenaires dans le monde, autour de quatre valeurs clés : orientation clients, expertise, collaboration, courage et responsabilité. Il repose également sur une politique volontariste d'investissements dans nos outils de gestion de l'information et des risques, dans la digitalisation et l'efficacité de nos processus, ainsi que sur une stratégie de croissance différenciée par marché. Parallèlement, notre équipe de direction a été largement renforcée afin de conduire ce changement avec confiance et détermination.

La mise en œuvre de *Fit to Win* est bien engagée et des progrès sensibles ont déjà été réalisés en 2016 grâce à un renforcement de notre gestion des risques et de la qualité de l'information dans les pays émergents, à une amélioration de notre efficacité opérationnelle et du service que nous entendons rendre à nos clients, à la mise en place de stratégies de croissance sélectives et différenciées en fonction

des caractéristiques de chacun des marchés où nous opérons, et, enfin, grâce à une réduction de notre intensité en capital. Le plein effet de ces actions se matérialisera graduellement, au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Pour le Groupe, 2016 a donc marqué le début d'une transformation nécessaire à la préparation de son avenir. De plus, nous avons, au quatrième trimestre, réalisé l'ensemble de nos objectifs, qu'il s'agisse de l'avancement de notre plan stratégique, de notre résultat opérationnel, ou de la finalisation de la cession des garanties publiques en France.

En 2017, nous continuerons à développer notre plan stratégique avec rigueur, tout en nous adaptant aux évolutions de l'environnement économique et des risques. Cette année sera une année de transition qui mettra le Groupe sur les rails fixés pour les trois prochaines années et atteindre nos objectifs de création de valeur.

# Gouvernance

au 1<sup>er</sup> avril 2017



## COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE ÉLARGI

Présidé par le directeur général, le rôle de ce comité est d'assurer une parfaite cohérence entre l'ensemble des fonctions du Groupe, en tenant ses membres informés de l'évolution des projets et de l'activité. Ce comité donne aussi au directeur général l'occasion d'arbitrer, après discussions, des sujets que les membres peuvent lui soumettre. Il est composé des membres du comité de direction générale et des responsables de certaines fonctions support essentielles :

**Pierre-Emmanuel ALBERT**  
Directeur de la transformation  
et des processus

**Pierre BEVIERRE**  
Directeur des ressources humaines

**Monica COULL**  
Directeur de la communication

**Thierry CROISSET**  
Directeur des risques

**Didier DECHOUX**  
Directeur de l'organisation

**Daniel GARCIA**  
Directeur des systèmes  
d'information

**Patrice LUSCAN**  
Directeur du marketing

**Julien MARCILLY**  
Directeur de la recherche  
économique

**Frank MARZILLI**  
Directeur de la conformité

## COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

- 1 Xavier DURAND**  
Directeur général
- 2 Valérie BRAMI**  
Directeur des opérations
- 3 Nicolas de BUTTET**  
Directeur adjoint de la souscription, en charge de l'arbitrage et de l'information
- 4 Cyrille CHARBONNEL**  
Directeur de la souscription
- 5 Nicolas GARCIA**  
Directeur commercial
- 6 Carole LYTTON**  
Secrétaire général
- 7 Carine PICHON**  
Directeur finance et risques
- 8 Thibault SURER**  
Directeur de la stratégie et du développement

## COMITÉ EXÉCUTIF

Présidé par le directeur général, le comité exécutif pilote les sujets opérationnels transverses et répond aux situations régionales spécifiques. Il est composé des membres du comité de direction générale, et des sept directeurs généraux régionaux :

- 9 Bhupesh GUPTA**  
Directeur général, région Asie Pacifique
- 10 Katarzyna KOMPOWSKA**  
Directeur général, région Europe centrale et de l'Est
- 11 Antonio MARCHITELLI**  
Directeur général, région Europe de l'Ouest
- 12 Fredrik MURER**  
Directeur général, région Amérique du Nord
- 13 Cécile PAILLARD**  
Directeur général, région Méditerranée & Afrique
- 14 Bart A.PATTYN**  
Directeur général, région Amérique latine
- 15 Teva PERREAU**  
Directeur général, région Europe du Nord

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COFACE SA

**Laurent MIGNON**  
Président du conseil d'administration

**Jean ARONDEL**  
Président du conseil d'orientation et de surveillance, Caisse d'Épargne Loire-Centre

**Jean-Paul DUMORTIER**  
Président du conseil d'administration, Banque Populaire Rives de Paris

**Eric HÉMAR**  
Président directeur général, ID Logistics

**Linda JACKSON**  
Directeur général de la marque Citroën

**Daniel KARYOTIS**  
Directeur général, Banque Populaire AURA (Auvergne Rhône-Alpes)

**Sharon MACBEATH**  
Directeur des ressources humaines, Tarkett

**Martine ODILLARD**  
Présidente, les cinémas Gaumont Pathé

**Isabelle RODNEY**  
Membre du directoire, Caisse d'Épargne Côte d'Azur

**Anne SALLE-MONGAUZE**  
Directeur général, Compagnie européenne de garanties et cautions

**Olivier ZARROUATI**  
Président du directoire, Zodiac Aerospace

Un  
nouveau plan  
stratégique

# *Fit to Win,* un maître mot : le client

Coface a lancé en septembre 2016 un nouveau plan stratégique à trois ans, *Fit to Win*. La construction de ce plan ambitieux est le fruit de consultations internes et externes approfondies, qui ont impliqué 31 pays dans lesquels le Groupe est présent, ainsi que toutes ses fonctions clés.

Le Groupe entend ainsi devenir le partenaire d'assurance-crédit global le plus agile du secteur, tout en faisant évoluer son modèle de gestion du capital vers plus d'efficacité et de rentabilité. Pour Coface, être agile, c'est être souple et réactif pour, entre autres, optimiser, développer et gérer ses outils ainsi que son organisation. Son objectif est de renforcer son efficacité opérationnelle et son service clients, tout en contrôlant mieux ses risques, ses coûts et donc ses résultats.

Pour accompagner ce plan, Coface a mis quatre valeurs au cœur de sa culture : orientation clients, expertise, collaboration, courage et responsabilité. Ces valeurs guident les principes opérationnels et les comportements que tous ses collaborateurs se doivent d'adopter.

## DEVENIR LE PARTENAIRE D'ASSURANCE-CRÉDIT GLOBAL LE PLUS AGILE DU SECTEUR

Dans un contexte économique devenu plus volatil et imbriqué, l'agilité est une qualité nécessaire pour mobiliser efficacement l'ensemble de notre réseau, mettre nos équipes d'arbitrage au service de nos différents segments de clients, gérer nos risques en fonction des spécificités de chaque pays, optimiser notre structure de coûts, et, enfin, pour déployer de manière sélective nos ressources. Une telle agilité est nécessaire aussi pour innover sans cesse afin d'offrir à toutes les entreprises des produits et services adaptés à leurs besoins et aux évolutions du commerce international. Nous nous intéressons par exemple aux techniques digitales de distribution commerciale, ou au développement massif du volume des données (*Big Data*) pour enrichir l'information d'entreprise dont nous disposons.

Pour devenir le partenaire d'assurance-crédit global le plus agile du secteur, le Groupe renforce sa gestion des risques, la qualité de l'information, son service clients, et met en œuvre une stratégie de croissance sélective et rentable.



### RENFORCER LA GESTION DES RISQUES

L'évolution de la sinistralité que nous enregistrons depuis 2014 montre qu'une approche des risques peu différenciée par région et par type de client est de moins en moins compatible avec la réalité actuelle des marchés d'assurance-crédit. Tout en continuant à nous appuyer sur l'expertise que nous développons depuis plus de 70 ans, nous lançons donc de multiples projets notamment autour de l'information d'entreprise, des processus de souscription des risques, et des compétences de nos collaborateurs.

### Investir dans l'information d'entreprise

Dans les pays où l'information est incomplète, par exemple dans les pays émergents, nous acquérons plus de données sur les entreprises, dont nous renforçons le traitement et l'analyse, grâce par exemple au recrutement de 25 nouveaux analystes spécialistes de ces questions.

### Affiner les processus de souscription des risques

Notre arbitrage des risques doit tenir compte de la solvabilité de l'acheteur, mais aussi des pratiques de gestion des risques et de l'activité commerciale du vendeur qui est notre assuré. Nos règles d'arbitrage s'appuient sur des méthodes plus différenciées selon les types de client et les



*Un pilotage affiné des risques au travers de 38 secteurs d'activité et cinq niveaux de risque pays*



types de secteur. À cet égard, nous avons mis en place en 2016 un pilotage affiné des risques, au travers de 38 secteurs d'activité et cinq niveaux de risque pays. Un moyen de mieux suivre et anticiper les évolutions de risque pour par exemple privilégier, autant que possible, les réductions de garanties à leurs résiliations.

### Consolider les compétences de nos collaborateurs

L'expertise et l'engagement de nos collaborateurs sont indispensables pour rendre le meilleur service à nos clients et atteindre nos objectifs. Nous avons commencé par construire, en 2016, une équipe d'experts seniors chargée d'aider, en tant que de besoin, les arbitres et les gestionnaires locaux de recouvrement de créances. D'autres initiatives sont prises en 2017 pour renforcer nos techniques d'arbitrage, par exemple en installant des « écoles Coface » spécialisées dans ce domaine, mais aussi dans la souscription commerciale.



### AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE POUR RENFORCER LE SERVICE CLIENTS

En améliorant notre efficacité opérationnelle, nous renforçons encore la qualité de notre service clients, et ajustons la structure de coûts de notre organisation.

Pour y parvenir, nous lançons une série de projets informatiques majeurs et nous faisons évoluer notre organisation. Nous investissons 70 millions d'euros pour financer des coûts de restructuration et des projets technologiques et informatiques, comme la standardisation et la mise à jour des applications que nous utilisons pour nos principaux processus métiers : outils de comptabilité, de gestion des contrats, de facturation, de suivi des procédures de recouvrement de créances, etc.

En parallèle, nous optimisons nos processus d'achats et la gestion de notre parc immobilier. De plus, grâce à une approche de « gestion allégée » (*lean management*), nous libérons des ressources pour des tâches à plus forte valeur ajoutée et qui répondent mieux aux besoins de nos clients.

## 70 M€

investis pour améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe

### DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE SÉLECTIVE ET RENTABLE

Les marchés d'assurance-crédit dans le monde étant de plus en plus différents les uns des autres, notre stratégie de croissance doit mieux tenir compte des spécificités de chacun d'entre eux. Certains marchés, principalement dans les pays développés, croissent peu et sont soumis à des pressions sur les prix. D'autres, comme dans bon nombre de pays émergents, se développent mais sont très volatiles. À cela s'ajoutent de fortes discontinuités politiques partout dans le monde. Pour s'adapter à cette nouvelle donne, nous redéfinissons notre stratégie de croissance en privilégiant la rentabilité et en adoptant une approche ciblée par type de marché et type de client.

#### Une segmentation des marchés d'assurance-crédit

Dans les marchés dits « matures », comme ceux d'Europe de l'Ouest, où le taux de pénétration de l'assurance-crédit est élevé, la croissance potentielle limitée et la concurrence intense, notre enjeu est de fidéliser nos clients par un service de qualité et d'améliorer la gestion de nos forces de vente.

Dans les marchés « sous-pénétrés », comme aux États-Unis ou au Japon, nous amplifions la distribution sous toutes ses formes et multiplions les occasions de contacts avec nos clients et des prospects.

Dans les marchés « émergents stables », comme ceux d'Europe centrale et de l'Est, nous devons accompagner le processus de transition de ces économies, et faire face à l'émergence de nouveaux acteurs dans la distribution et, plus

généralement, à une concurrence de plus en plus vive. Notre stratégie est donc d'« industrialiser » progressivement nos pratiques commerciales, de stabiliser nos équipes de vente, et de continuer d'investir dans l'information d'entreprise.

Dans les marchés à « risques élevés », comme ceux d'Amérique latine et d'Asie Pacifique, la priorité est donnée à la maîtrise des risques et au service de nos grands clients internationaux. Nous subordonnons l'allocation de ressources de développement à la capacité de ces marchés à être profitables grâce à un meilleur ciblage entre les pays, les secteurs et les clients. Enfin, nous continuons à investir dans nos bases d'information pour renforcer l'expertise nécessaire à une souscription rentable.

#### Une segmentation par type de client

Nous avons défini une segmentation par type de client : les grands comptes (CGS), les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les petites et moyennes entreprises (PME) et les institutions financières. Pour les CGS et les ETI, qui ont représenté l'essentiel de notre activité en 2016, nous continuons à améliorer la qualité de notre service, et à investir dans les systèmes nécessaires au suivi des grands programmes internationaux. Nous entendons aussi être plus actifs dans le marché des institutions financières et, au moyen d'une offre digitale, dans celui des PME. Enfin, nous amplifions la commercialisation de nos solutions d'affacturage en Allemagne et en Pologne, de nos offres de cautions pour le compte d'entreprises, et de nos services d'information et de recouvrement de créances pour les entreprises non-assurées.



## VERS UN MODÈLE DE GESTION DU CAPITAL PLUS EFFICACE

Un autre axe clé de *Fit to Win* est de faire évoluer le modèle économique du Groupe vers une gestion du capital plus efficace. La rémunération adéquate du capital est en effet un facteur de compétitivité à long terme et un levier majeur de création de valeur pour ses actionnaires. L'entrée en application du régime prudentiel Solvabilité II renforce cette attention portée au capital, qu'il soit réglementaire ou économique.

Notre politique de gestion du capital répond à deux objectifs majeurs : maintenir la solidité financière que nous apportons à nos clients et financer notre croissance de manière rentable. En termes de solidité financière, notre but est de maintenir notre ratio de solvabilité dans le haut d'une fourchette cible de 140-160 %, et nos notations financières à un minimum de A.

Nous avons récemment démontré notre capacité à émettre des instruments financiers pour gérer efficacement notre bilan, avec la mise en place d'une dette subordonnée et d'un capital contingent.

Nous continuons dans cette voie afin de réduire le coût de notre solvabilité et explorerons, à plus long terme, des pistes pour améliorer la fongibilité de notre capital.

La validation de notre modèle interne partiel (au sens de la réglementation européenne Solvabilité II) est une option stratégique. Mais, l'horizon temporel pour un tel projet est trop incertain pour s'inscrire dans le cadre de *Fit to Win*. À court terme, nous examinons donc toutes les possibilités offertes par le marché de la réassurance afin d'optimiser notre consommation de capital.

### UNE VISION SOUTENUE PAR DES VALEURS FÉDÉRATRICES



#### ORIENTATION CLIENT

- Mettre la satisfaction de nos clients au centre de nos préoccupations, tant en termes d'offres, de qualité de services, ou encore de flexibilité
- Rester à l'écoute du marché, des évolutions macroéconomiques et de celles de la concurrence
- Maintenir des relations fortes et durables avec nos partenaires (banques, courtiers...)



#### EXPERTISE

- Conforter et développer notre expertise historique en matière d'arbitrage des risques, de vente, de systèmes et de processus, ainsi que notre expertise des secteurs économiques et géographiques
- Renforcer notre *leadership* et notre gestion des ressources humaines



#### COLLABORATION

- Renforcer la coopération entre les fonctions, les directions et les pays
- Rechercher une transparence parfaite dans nos relations professionnelles
- Comprendre et valoriser la contribution de chacun
- Célébrer nos succès



#### COURAGE ET RESPONSABILITÉ

- Se sentir responsable de nos décisions et de leurs conséquences
- Trouver le juste équilibre entre croissance et risque
- Déléguer, contrôler, suivre la performance de nos lignes de métier
- Renforcer l'autonomie des équipes locales en les associant aux processus stratégiques et budgétaires
- Avoir la volonté et le courage d'innover et de tester des idées nouvelles

# Incertitudes politiques : un enjeu majeur pour l'économie mondiale

## ANALYSE ÉCONOMIQUE

L'ANNÉE 2016 A ÉTÉ MARQUÉE PAR D'IMPORTANTES MOUVEMENTS POLITIQUES, SOUVENT IMPRÉVUS ET QUI, EN 2017, ONT OU AURONT DES INCIDENCES SUR L'ÉCONOMIE MONDIALE. LES ACTEURS ÉCONOMIQUES DOIVENT DONC APPRENDRE À ÉVOLUER DANS UN ENVIRONNEMENT VOLATIL ET INCERTAIN.

En 2016, des événements politiques aux conséquences incertaines se sont multipliés : référendum britannique, élections législatives en Espagne, destitution de la présidente Dilma Rousseff au Brésil, tentative de coup d'État en Turquie, élection présidentielle américaine, ou encore référendum en Italie sur la réforme constitutionnelle. Si leurs causes immédiates sont multiples et varient d'un pays à l'autre, ces poussées de fièvre politique sont probablement les derniers soubresauts de la crise mondiale de 2008-2009. Pourquoi ? Parce qu'après une période prolongée de croissance affaiblie, la frustration sociale monte, favorisant les changements politiques, à la fois dans les pays avancés et émergents. Or, en 2017, l'agenda politique va rester délicat, surtout en Europe de l'Ouest avec les élections présidentielles et législatives en France en avril, mai et juin, et le scrutin en Allemagne en septembre. Sans oublier de possibles élections anticipées en Italie ou encore au Royaume-Uni.

### EUROPE

#### Interaction entre croissance et risque politique

Face à cet emballement du tempo politique en Europe, la croissance économique va-t-elle tenir le rythme ? N'oublions pas qu'elle va de pair avec le risque politique. En effet, une augmentation du chômage, de l'inflation ou des inégalités de revenu peut accroître les risques politiques, notamment en suscitant un mécontentement social. À l'inverse, un risque politique accru peut affecter l'environnement économique de différentes manières. Il pourrait en effet provoquer un report des décisions d'investissement, des dépenses des entreprises et de celles des ménages moins confiants, un repli des marchés d'actions et une montée des taux obligataires pénalisant les conditions de financement des agents économiques, ou encore une absence de réformes et un gel des dépenses publiques en cas de vacance de gouvernement.

Mais dans cette période politique incertaine en Europe, il y a de bonnes nouvelles. Les entreprises bénéficient toujours d'une politique monétaire très expansionniste qui favorise le crédit au secteur privé, d'un prix du pétrole encore bas qui contribue au maintien des marges des entreprises à un niveau relativement élevé, d'un euro faible notamment face au dollar qui renforce les exportations, d'une consommation des ménages vigoureuse, ou encore de la fin de la rigueur budgétaire et même d'une légère relance dans certains pays. Plusieurs secteurs d'activité tirent profit de ces bonnes nouvelles, comme celui de la construction ou de l'automobile grâce à la vigueur de la consommation des ménages et aux conditions de financement favorables. Malgré des niveaux de croissance toujours disparates (proche de 3 % en Espagne en 2016, mais inférieur à 1 % en Italie), les défaillances d'entreprises diminuent encore, une tendance qui devrait perdurer en 2017 (environ -3 % en zone euro, après -6 % en 2016 et -7 % en 2015). En revanche, elles augmenteront sans doute au Royaume-Uni, les effets du *Brexit* risquant d'altérer la confiance des entreprises et celle des ménages britanniques.

### ÉTATS-UNIS

#### Opportunités et risques de la nouvelle donne politique

Après l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, l'économie américaine aura droit, elle aussi, à son lot d'incertitudes en 2017, même si elles sont de nature différente qu'en Europe



## EUROPE

**+22,2%**

Croissance en 2016 des immatriculations de véhicules automobiles neufs en Europe, hors CEI

**+1,93%**

Augmentation, de janvier à novembre 2016, du coût moyen du crédit aux entreprises non financières dans la zone euro

**+1,8%**

Augmentation, en novembre 2016, du crédit au secteur privé dans la zone euro (variation annuelle), contre -0,3 % en 2015

## ÉTATS-UNIS

**69,1%**

Part de la consommation dans le PIB (2016)

## PAYS ÉMERGENTS

**+2%**

Croissance de l'économie argentine en 2017, contre -2 % en 2016

**+6,3%**

Inflation au Brésil en 2016, contre +10,8 % en 2015

car davantage liées à la politique économique. Le Président va-t-il prendre des mesures protectionnistes ? Va-t-il mettre en œuvre un plan d'envergure en matière d'investissements d'infrastructures et de défense ? La législation environnementale sera-t-elle assouplie ? Les entreprises et les ménages vont-ils bénéficier de baisses significatives de leurs impôts ? Cette éventuelle politique de relance va-t-elle contribuer à une remontée de l'inflation et ainsi conduire la Réserve fédérale américaine à augmenter ses taux directeurs plus rapidement que prévu ? Malgré toutes ces interrogations, la croissance américaine dépendra surtout, et comme toujours, principalement de la consommation des ménages, qui sera portée par un faible taux de chômage. Toutefois, face à la remontée des taux d'intérêt, l'activité du secteur automobile restera encore atone en 2017, tandis que celle de l'immobilier continuera de croître, mais à un rythme plus lent qu'en 2016.

Paradoxalement, les premières victimes de ces éventuelles mesures aux États-Unis pourraient être les pays émergents, qui ont déjà souffert de sorties de capitaux après l'élection américaine en novembre dernier. Or en 2017, comme en 2016, la croissance de la plupart d'entre eux sera à nouveau pénalisée par la faiblesse des prix du pétrole, qui contraindra de nombreux pays d'Afrique, du Moyen-Orient, de la CEI et dans une moindre mesure d'Amérique latine à maintenir leurs politiques de rigueur budgétaire. Pour les pays non-exportateurs de pétrole, la situation

économique a tendance à se détériorer encore comme en Afrique du Sud, au Mexique ou en Turquie.

## PAYS ÉMERGENTS

**Accalmie économique au Brésil et en Russie**

Après deux années de récession, l'activité devrait se stabiliser en Russie et au Brésil. En effet, l'inflation y ralentit et cesse progressivement d'éroder le pouvoir d'achat des ménages, tandis que la stabilisation récente des cours des matières premières offre un répit aux entreprises locales qui en exportent. Mais les sources de risques restent nombreuses, qu'elles soient politiques (multiples scandales de corruption au Brésil, conflit avec l'Ukraine pour la Russie) ou économiques (environnement des affaires difficile, conditions de crédit durcies pour les entreprises et les ménages, surcapacités dans plusieurs secteurs d'activité).

**Essor des classes moyennes dans bon nombre de pays émergents**

La croissance dans de nombreux pays émergents, est élevée, grâce à l'essor de leurs classes moyennes, comme en Asie (Indonésie, Philippines ou Vietnam) ou en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Ghana ou Sénégal). Le constat est le même pour la plupart des économies d'Europe centrale et orientale, même si des signes d'essoufflement étaient visibles dès le second semestre 2016 en Pologne. Les pays d'Amérique latine devraient sortir de la récession en 2017, notamment l'Argentine où, un peu plus d'un an après son arrivée au pouvoir, les réformes de

Mauricio Macri, bien qu'impopulaires, commencent à porter leurs fruits.

**Un calme trompeur en Chine**

Une fois n'est pas coutume, la Chine n'a pas focalisé toutes les attentions en 2016. Après l'épisode de forte volatilité de son marché d'actions durant l'été 2015, le calme est en effet revenu en 2016, mais il est trompeur. Les entreprises chinoises semblent toujours plus fragiles. Des secteurs comme la métallurgie, la chimie ou la construction sont toujours en surcapacité, et leurs dettes ont considérablement gonflé, entre autres sous la forme de crédit bancaire mais aussi par le biais d'un *shadow banking* à la taille d'autant plus préoccupante qu'il se pratique à des taux d'intérêt usuraires. Le coût du travail augmente vivement, pénalisant les entreprises de secteurs comme le textile-habillement. Enfin, les entreprises sont confrontées à un rythme d'activité très en retrait par rapport à la décennie précédente, ce qui augmente sensiblement le risque bancaire. En 2016, seul l'interventionnisme des autorités chinoises, par exemple au travers des investissements publics importants, a temporairement « caché sous le tapis » ces faiblesses structurelles. En 2017, maîtriser les risques qui pèsent sur le tissu économique sera toujours crucial pour le pays, mais aussi pour l'économie mondiale.

# Un réseau international de premier plan au service des entreprises

## INTERNATIONAL

Dès les années 1990, Coface a progressivement bâti un réseau international de premier plan. Pour y parvenir, le Groupe a acquis des compagnies d'assurance-crédit et créé des filiales ainsi que des succursales. Le Groupe a également construit un réseau de partenaires particulièrement dense. Grâce à ce maillage, il est présent directement ou indirectement dans 100 pays qui totalisent environ 97 % du produit intérieur brut mondial.

Ce maillage géographique lui donne les moyens d'être proche de ses clients, d'arbitrer les risques là où ils se situent et de lancer des procédures de recouvrement « au plus près du non-paiement ».



### AMÉRIQUE LATINE

- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Costa Rica
- Équateur
- Mexique
- Panama
- Paraguay
- Pérou
- Uruguay



### AMÉRIQUE DU NORD

- Canada
- États-Unis



### ASIE PACIFIQUE

- Australie
- Bangladesh
- Brunei
- Chine
- Corée du Sud
- Hong Kong
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Malaisie
- Nouvelle-Zélande
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Taïwan
- Thaïlande
- Vietnam

# LES 100 PAYS OÙ COFACE EST PRÉSENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT



## EUROPE DE L'OUEST

- Belgique
- France
- Irlande
- Luxembourg
- Royaume-Uni
- Suisse



## EUROPE DU NORD

- Allemagne
- Danemark
- Finlande
- Islande
- Liechtenstein
- Norvège
- Pays-Bas
- Suède



## EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

- Autriche
- Bulgarie
- Croatie
- Estonie
- Hongrie
- Kazakhstan
- Lettonie
- Lituanie
- Pologne
- République tchèque
- Roumanie
- Russie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie



## MÉDITERRANÉE & AFRIQUE

- Afrique du Sud
- Arabie Saoudite
- Albanie
- Algérie
- Bahreïn
- Bénin
- Burkina Faso
- Cameroun
- Chypre
- Côte d'Ivoire
- Djibouti
- Émirats arabes unis
- Égypte
- Espagne
- Gabon
- Gambie
- Ghana
- Grèce
- Guinée
- Ile Maurice
- Israël
- Italie
- Jordanie
- Koweït
- Liban
- Libye
- Mali
- Malte
- Mauritanie
- Maroc
- Niger
- Nigéria
- Oman
- Ouganda
- Portugal
- Qatar
- Sénégal
- Tchad
- Tunisie
- Turquie
- Yémen

## DES PARTENAIRES RÉUNIS AU SEIN DU RÉSEAU COFACE PARTNER

Plus grand réseau de partenaires d'assurance-crédit au monde, Coface Partner ([www.partner.coface.com](http://www.partner.coface.com)) regroupe une communauté d'entreprises qui partagent l'ambition du Groupe, veulent se diversifier dans l'assurance-crédit et échanger expériences et bonnes pratiques. Le Groupe met à la disposition de chacun de ses 68 membres ses outils et son expertise pour commercialiser son offre. Fort de son succès, Coface Partner est devenu un véritable label que ses membres peuvent faire valoir auprès de leur clientèle, ce qui les différencie du reste du marché.

## UNE COMMERCIALISATION MULTICANAL

Pour commercialiser ses produits d'assurance-crédit et ses autres services partout dans le monde, le Groupe utilise de nombreux canaux de distribution, qui varient en fonction des spécificités des marchés locaux. Il dispose d'une importante force de vente directe assurée par plus de 1 300 collaborateurs et d'un réseau étoffé de partenaires composé de courtiers spécialisés, d'agents exclusifs, de banques, d'assureurs généralistes et d'assureurs partenaires qui émettent des contrats pour le compte du Groupe dans des pays où ce dernier ne dispose pas de licence (« fronteurs »)



*Il n'est pas facile de trouver un bon courtier ou un bon agent qui puisse nous donner une réponse rapide, et c'est la raison pour laquelle nous ne nous intéressons pas à l'assurance-crédit. Nous nous sommes penchés sur ce produit lorsque notre siège au Japon a décidé de travailler avec Coface.*

*Nous avons œuvré en étroite collaboration avec Coface pour améliorer progressivement nos garanties, sans pour autant mettre à mal nos relations commerciales. En nous aidant à gérer nos risques, nous avons pris suffisamment confiance en nous pour aborder de nouveaux marchés.*

*Nous recommandons Coface à toutes les entreprises pour son professionnalisme, son exceptionnel service clients, et pour sa grande expertise qui garantit la mise en place d'une couverture appropriée.* 

**Ooi SOK YEE**

Directeur commercial senior, NICHIA CHEMICAL, Singapour



## AMÉRIQUE LATINE

**Premier acteur**  
du marché dans la région

**Bart A. PATTYN,**  
directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**366**

collaborateurs

**78 M€**

de chiffre d'affaires

**11 pays**

où Coface est présent  
directement ou  
indirectement

### TYPLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Les marchés d'assurance-crédit de cette région représentent des risques élevés. Le Groupe y commercialise essentiellement des contrats d'assurance-crédit, mais aussi des services d'information d'entreprise et de recouvrement de créances. Les contrats d'assurance-crédit sont vendus dans une dizaine de pays, dont les principaux sont l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie, l'Équateur, le Mexique et le Pérou. Les services d'information d'entreprise sont disponibles dans tous les pays de la région où nous disposons d'équipes dédiées à la gestion d'informations enrichies (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Mexique et Pérou). L'un des trois centres de services partagés de gestion de l'information du Groupe est situé au Pérou. Nos services de recouvrement de créances sont gérés dans sept centres dédiés, répartis en Amérique latine.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

Notre stratégie dans cette région consiste à stabiliser les risques les plus élevés et à développer les segments les plus rentables dans certains pays. En 2016, nous avons renforcé nos relations avec les courtiers pour compléter notre force de vente directe. Leader sur le marché depuis plus de 10 ans, nous poursuivons notre stratégie d'extension géographique grâce à une prospection commerciale ciblée (selon les secteurs spécifiques dans chacun des marchés d'Amérique latine, pour les adapter à la réalité des risques sectoriels).



## AMÉRIQUE DU NORD

Premier acteur du marché dans la région

**Fredrik MURER**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**112**

collaborateurs

**136 M€**

de chiffre d'affaires

**2 pays**

où Coface est présent directement

### TYPLOGIES 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. Il y commercialise majoritairement des services d'assurance-crédit, mais aussi des offres d'information d'entreprise et de recouvrement de créances pour ses assurés ou d'autres clients, ainsi que, mais de manière plus marginale, des garanties moyen terme (*Single Risk*).

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

Nos polices d'assurance-crédit sont vendues aux États-Unis en grande partie par 65 agents exclusifs, mais aussi par des courtiers ou par nos propres équipes commerciales dans le cadre de notre stratégie multicanal. Compte tenu d'un faible taux de pénétration de l'assurance-crédit dans cette région, nous avons continué en 2016 à investir dans notre réseau pour y renforcer notre présence par différents canaux. Pour cibler les opportunités de croissance rentable, nous avons poursuivi la formation des agents et mis en place une approche plus ciblée du marché des courtiers.

Si les produits d'assurance-crédit sont toujours vendus par des réseaux spécialisés, nous cherchons en Amérique du Nord à développer une distribution supplémentaire et ciblée via des canaux non-traditionnels, couplée à l'utilisation d'agents expérimentés.



## ASIE PACIFIQUE

**Bhupesh GUPTA**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**377**

collaborateurs

**110 M€**

de chiffre d'affaires

**17 pays**

où Coface est présent directement ou indirectement

### TYPLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Les marchés d'assurance-crédit de cette région représentent des risques élevés, à l'exception du marché japonais qui est « mature », mais dont le taux de pénétration est faible. Le Groupe est directement présent dans 13 pays : Australie, Chine, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Philippines, Singapour, Taiwan, Thaïlande et Vietnam. La majeure partie de son activité dans cette région provient de la vente directe ou indirecte de contrats d'assurance-crédit commercialisés dans tous les pays, de garanties moyen terme (*Single Risk*) gérées à partir de Singapour, ainsi que de la vente de services d'information d'entreprise et de recouvrement de créances. L'un des trois centres de traitement de l'information du Groupe est situé en Inde.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

Nous distribuons nos produits dans cette région directement ou via des assureurs (« fronteurs ») avec lesquels nous avons mis en place des partenariats. Nous disposons en effet de succursales dotées de licences d'assurance directe en Australie, à Hong Kong, au Japon, à Singapour et à Taïwan. Nous disposons également du plus vaste réseau de partenaires de la région, composé de 38 membres. En 2016, nous avons complété ce réseau en concluant de nouveaux partenariats, l'un avec Axa Assurance à Singapour et l'autre avec PT Mandiri Axa Assurance Générale en Indonésie. De plus, dans le cadre de notre stratégie commerciale multicanal, nous utilisons également des courtiers spécialisés et des partenaires bancaires.



## EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

Deuxième acteur du marché dans la région

**Katarzyna KOMPOWSKA**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**721** collaborateurs  
**121 M€** de chiffre d'affaires  
**15** pays où Coface est présent directement ou indirectement

### TYPOLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Le Groupe se distingue des autres acteurs régionaux en étant 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 commercialise également des services d'affacturage en Pologne.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

En étant présent dans 15 pays, nous disposons du réseau direct le plus étendu du marché dans cette région et de l'empreinte géographique locale la plus étendue. Nous continuons d'élargir cette présence en cherchant de nouveaux partenaires, comme nous l'avons fait par exemple en Serbie fin 2014 avec l'assureur Vienna Insurance Group (VIG) pour vendre des contrats d'assurance-crédit. En 2016, afin d'améliorer l'efficacité de la structure régionale et de développer des synergies entre les pays, le marché russe a été intégré à la région Europe centrale du Groupe.

La pierre angulaire de notre stratégie en Europe centrale et de l'Est est de mettre en place une organisation commerciale forte et puissante. Un moyen d'assurer un meilleur service aux PME, tout en développant de nouveaux canaux de distribution via des institutions financières. S'agissant de marchés « émergents stables » en termes d'assurance-crédit (à l'exception du marché autrichien, qui est « mature »), nous cherchons à assurer une croissance saine dans les pays de la région où nous sommes présents.



## EUROPE DU NORD

Troisième acteur du marché dans la région

**Téva PERREAU**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**771** collaborateurs  
**307 M€** de chiffre d'affaires  
**9** pays où Coface est présent directement ou indirectement

### TYPOLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Les pays de la région où le Groupe est présent sont des marchés d'assurance-crédit « matures ». Coface y commercialise principalement des services d'assurance-crédit. En Allemagne, il propose également des services d'affacturage, des cautions, des garanties moyen terme (*Single Risk*), ainsi qu'une offre d'information d'entreprise et de recouvrement de créances.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

La commercialisation de notre offre dans cette région combine ventes directes par nos propres équipes commerciales et via nos partenaires (courtiers et établissements bancaires).

En 2016, nous avons confié la gestion et le développement de notre activité en Russie à la région Europe centrale et de l'Est, afin de mieux nous concentrer sur les marchés « matures » que représentent l'Allemagne et les Pays-Bas.

S'agissant de marchés « matures » en termes d'assurance-crédit, notre stratégie en Europe du Nord est d'améliorer l'efficacité de nos ventes et d'innover pour se différencier de nos concurrents. Pour y parvenir, la région a poursuivi en 2016 ses efforts pour offrir à ses clients un niveau de services toujours plus élevé, notamment en renforçant son organisation, ses processus et ses outils afin d'être plus efficace.



## EUROPE DE L'OUEST

Troisième acteur du marché dans la région

**Antonio MARCHITELLI**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**1175**  
collaborateurs

**327 M€**  
de chiffre d'affaires

**6** pays  
où Coface est présent

### TYPLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Dans cette région, le Groupe est présent dans des pays qui représentent des marchés d'assurance-crédit « matures ». Son activité y est très largement orientée vers la commercialisation de contrats d'assurance-crédit, avec certaines particularités comme en Suisse, où l'offre de garanties moyen terme (*Single Risk*) constitue une part importante du chiffre d'affaires réalisé dans ce pays, ou encore en France où le Groupe commercialise des cautions.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

En 2016, nous avons réduit le périmètre de la région en confiant à la région Méditerranée et Afrique la gestion et le développement de ses activités en Espagne et au Portugal. La région Europe de l'Ouest peut ainsi renforcer son action sur la France, qui est notre principal marché en termes de chiffre d'affaires.

Nos activités en Europe de l'Ouest sont majoritairement intermédiées. En France, afin d'améliorer notre efficacité commerciale, nous avons réorganisé en 2016 notre force de vente en passant d'une organisation régionale à une organisation spécialisée par métiers et par canaux de distribution (courtiers, banques ou vente directe). Nous avons notamment signé un accord de partenariat avec le groupe bancaire français BPCE, qui commercialisera nos produits et services auprès de ses propres entreprises clientes.

S'agissant de marchés d'assurance-crédit « matures », notre stratégie dans la région est d'améliorer l'efficacité des ventes et d'innover pour nous différencier de nos concurrents.



## MÉDITERRANÉE ET AFRIQUE

Troisième acteur du marché dans la région

**Cécile PAILLARD**, directeur général de la région

### EN CHIFFRES

**760**  
collaborateurs

**332 M€**  
de chiffre d'affaires

**41** pays  
où Coface est présent directement ou indirectement

### TYPLOGIES DES PAYS ET OFFRE

Les pays de la région représentent principalement des marchés d'assurance-crédit « émergents stables », à l'exception des marchés espagnol, italien ou encore portugais qui sont « matures ». Dans cette région, le Groupe dispose d'une couverture géographique unique, en étant directement présent dans cinq pays et en mesure d'exercer son activité dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique par le biais de partenaires. Il développe sa stratégie en utilisant des centres régionaux à Casablanca, Dubai, Madrid et Milan, qui sont chargés de gérer et coordonner ses implantations et son réseau de partenaires. Le Groupe commercialise des contrats d'assurance-crédit et des cautions, mais aussi de l'information d'entreprise et des services de recouvrement de créances.

### COMMERCIALISATION ET STRATÉGIE

Selon la taille et la configuration des marchés de la région, nous alternons ventes en direct et par l'intermédiaire de partenaires (courtiers, agents ou banques). Nous utilisons ces deux canaux de distribution en Afrique du Sud, en Italie, en Espagne, en Israël, au Maroc, dans les Pays du Golfe, en Turquie. Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, nous commercialisons nos services d'assurance-crédit *via* des partenaires bancaires à qui nous fournissons des contrats d'assurance-crédit et des prestations de *back office* pour les gérer.

En Espagne, en Italie et au Portugal, trois marchés d'assurance-crédit « matures », nous avons enregistré en 2016 une nouvelle production importante et un taux de fidélisation (rétention) exceptionnellement élevé, tout en adaptant progressivement nos primes d'assurance. Cette performance est le résultat d'une stratégie commerciale lancée en 2015 : distribution multicanal et fine segmentation clients. En 2016, nous avons tout particulièrement développé des partenariats avec des banques, des assureurs multi-lignes et des associations professionnelles.

## NOTRE MÉTIER

# Conseiller, prévenir, garantir les risques de crédit

Le service d'assurance-crédit que le Groupe propose consiste à indemniser les pertes financières que les entreprises peuvent subir dans le cadre de leurs contrats commerciaux avec d'autres entreprises. Il comporte également un important volet de prévention des risques, afin de les aider à sélectionner leurs acheteurs, à développer une clientèle rentable et solvable, ainsi qu'à gérer de manière optimale leur portefeuille de clients. Un tel partenariat assuré/assureur permet d'éviter ou de limiter autant que possible les éventuels sinistres et ce, dans l'intérêt commun des deux parties.

**340**  
arbitres





**330**  
analystes crédit

# Analyser et évaluer les risques pour mieux les prévenir

## LA PRÉVENTION

AVEC SES SERVICES D'ASSURANCE-CRÉDIT, COFACE PROPOSE À TOUTES LES ENTREPRISES D'INDEMNISER LES PERTES QU'ELLES SUBISSENT DANS LE CADRE DE LEURS CONTRATS COMMERCIAUX. LE GROUPE PROPOSE ÉGALEMENT DE LES AIDER À GÉRER DE MANIÈRE OPTIMALE LEUR PORTEFEUILLE DE CLIENTS ET DONC À DÉVELOPPER UNE CLIENTÈLE RENTABLE ET SOLVABLE, POUR ÉVITER AUTANT QUE POSSIBLE LES SINISTRES ET CE, DANS L'INTÉRÊT COMMUN DE L'ASSURÉ ET DE L'ASSUREUR. LE DÉFI POUR COFACE EST QUADRUPLE : FOURNIR UNE INFORMATION D'ENTREPRISE PERFORMANTE, MESURER AU PLUS PRÈS LA SOLVABILITÉ DES ACHETEURS, ÊTRE PROCHE DE L'ASSURÉ ET DE SON CLIENT, ET DÉVELOPPER UNE RECHERCHE ÉCONOMIQUE DE QUALITÉ.

### Fournir une information d'entreprise performante

Dans le commerce interentreprises, le fournisseur doit pouvoir évaluer le plus précisément possible la capacité du client potentiel qu'il prospecte, quel que soit sa taille, son secteur d'activité ou sa nationalité, à honorer ses engagements financiers. Connaître son acheteur et jauger le risque financier qu'il représente est donc un élément clé de toute relation commerciale.

Collecter, exploiter et conserver des informations pertinentes, fiables, actualisées et sécurisées sont un enjeu majeur pour Coface qui détient un réseau de 50 centres dans le monde, dédiés à la

gestion d'informations financières sur 80 millions d'entreprises. Pour faciliter cette gestion, nous nous appuyons sur notre base de données d'identification des débiteurs (EASY), qui facilite la communication avec nos partenaires et nos clients. Les informations collectées, notamment auprès de prestataires externes, sont compilées dans notre base ATLAS, pour être retravaillées et analysées par notre équipe de 330 analystes crédit. Elles sont ensuite régulièrement actualisées grâce, entre autres, à un dialogue avec les entreprises assurées pour suivre au mieux l'évolution des risques que représentent les débiteurs.

Tout en offrant ainsi à nos assurés un suivi fiable des risques de leurs débiteurs, nous sécurisons également les décisions de nos souscripteurs de risques (appelés « arbitres ») et facilitons notre activité de gestion et de recouvrement de créances.

### Mesurer la solvabilité des acheteurs

Nos analystes crédit évaluent la capacité des débiteurs à honorer leurs engagements, selon une échelle commune à l'ensemble du Groupe (*Debtor Risk Assessment* ou DRA), que nos 340 arbitres utilisent pour décider de l'encours de risque qu'il est possible de garantir. Cet indicateur synthétique, qui traduit le risque de défaut des acheteurs potentiels sur une échelle de 0 (entreprise en défaut) à 10 (meilleure évaluation possible), est mis à la disposition de nos assurés pour gérer le développement de leurs ventes et prévenir les éventuels sinistres. Avec le DRA, nos clients



*Nous coopérons avec Coface depuis 2012. Nous les avons choisis pour la qualité de leurs services qui satisfont aux exigences les plus élevées du Groupe MANTINGA. La société offre une vaste gamme de services et de solutions innovantes qui nous permettent de « prendre le pouls » de nos partenaires, ce qui nous est très précieux. Son équipe se distingue par sa réactivité et par sa capacité à trouver des solutions adaptées aux différentes situations, par sa volonté constante d'amélioration, ainsi que par sa connaissance des besoins des entreprises. Le partenariat avec Coface facilite nos prises de décisions stratégiques.*



**Martynas MYKOLAITIS**  
Directeur financier, UAB MANTINGA et du Groupe, Lituanie



*Une évaluation supplémentaire validée par un organisme indépendant constitue un élément important de notre gestion du risque. Compétent et professionnel, Coface est notre partenaire depuis de nombreuses années. Les informations de solvabilité qu'il fournit sont une importante composante de notre méthode de notation interne. Nous nous servons de ces informations pour évaluer nos clients et nos fournisseurs.*



**Claus BOCKSTANDT**

Manager pour la région Europe occidentale, Covestro, Allemagne



peuvent en effet suivre au plus près l'évolution de leurs portefeuilles de créances grâce à des alertes quotidiennes, et juger de la qualité que représente le risque de n'importe quel acheteur dans le monde.

Par ailleurs, nous utilisons un autre indicateur de suivi des risques, le *Weighted Assessment of Portfolio* (WAP) qui nous donne une vision globale et chiffrée de la qualité moyenne du portefeuille de débiteurs de chacun de nos assurés, et qui est également mis à leur disposition. En 2016, nous avons mis en place un pilotage encore plus affiné des risques, au travers de 38 secteurs et cinq niveaux de risque pays différents.

#### Être proche de l'assuré et de son client

La décision de garantir un risque sur un débiteur est prise par l'arbitre installé dans le pays dudit débiteur. Cet arbitre est donc « au pied du risque ». C'est un homme de terrain, qui connaît le tissu industriel de son pays, sa législation, ses us-et-coutumes, son environnement des affaires, ainsi que ses problématiques économiques. Il est aussi mieux à même d'appréhender le contexte commercial et stratégique dans lequel l'assuré évolue.

De même, les actions que nous lançons pour recouvrer les créances non réglées à bonne date sont menées au plus près des entreprises défaillantes. Nous assurons cette prestation grâce au savoir-faire de collaborateurs spécialisés dans le recouvrement et à notre réseau constitué de 32 sociétés de recouvrement et de 185 cabinets d'avocats, répartis dans plus de 200 pays. Grâce à ce

maillage, nous prenons directement et rapidement contact avec les débiteurs, optimisant ainsi les chances de récupération. Là encore, le succès des actions engagées sert les intérêts des deux partenaires que sont Coface et ses assurés.

#### Développer une recherche économique de qualité

Nous disposons d'une équipe de 15 économistes, dont 10 sont basés en Europe de l'Ouest et 5 dans les autres régions. Chargés de suivre les évolutions macro et microéconomiques dans le monde, nos économistes publient des études qui sont utilisées par nos arbitres, nos commerciaux et nos gestionnaires de sinistres, et sont mises à la disposition de nos clients et partenaires, de journalistes, d'universitaires, ou encore de banques ([www.coface.com](http://www.coface.com)).

Ces études ont pour ambition d'aider les entreprises à évaluer les risques, et à développer leur activité en se fondant sur les informations les plus pertinentes, les plus sûres et les plus récentes. En 2016, nous avons publié près d'une quarantaine d'études, comme des baromètres sur l'évolution des risques pays et sectoriels dans le monde, des enquêtes sur les délais de paiement telle que celle publiée en août 2016 sur les entreprises allemandes, ou encore le panorama sur l'Afrique en juin. Par ailleurs, nous mettons à la disposition de nos grands clients des notes (« *Brief* ») sur des thèmes variés, ponctuels et d'actualité. En 2016, plus de 70 *Brief* ont traité

de sujets comme les conséquences de la décision du gouvernement japonais de Shinzo Abe de reporter à nouveau l'augmentation de la taxe sur la consommation, les raisons pour lesquelles la décision de l'OPEP de réduire ses quotas de production aura peu d'impact sur la surproduction mondiale de pétrole, ou encore les effets de la décision de la Banque centrale d'Égypte de laisser flotter la monnaie de son pays.

#### Les Colloques Risque Pays Coface : des débats sur les grandes tendances de l'économie mondiale

Depuis plus de 20 ans, nous organisons des colloques sur l'évolution de l'économie mondiale. En 2016, de nombreuses manifestations de ce type se sont par exemple tenues en Allemagne, en Autriche, en Espagne, aux États-Unis, en France, ou encore en Pologne. Elles rassemblent de nombreux acteurs du commerce international : des entreprises clientes ou non de Coface, des banquiers, des économistes, des universitaires, des journalistes. Des moments privilégiés pour s'informer et débattre des sujets économiques et géostratégiques du moment.

# L'assurance-crédit : une solution efficace pour se prémunir d'impayés

## L'INDEMNISATION DES CRÉANCES IMPAYÉES

L'ASSURANCE-CRÉDIT EST LE MÉTIER CŒUR DE COFACE, SON EXPERTISE HISTORIQUE. ELLE CONSISTE À INDEMNISER UNE CRÉANCE DÉTENU PAR UNE ENTREPRISE ET NON RÉGLÉE PAR SON DÉBITEUR. COUPLÉE À UNE PRÉVENTION EFFICACE POUR PRÉVENIR ET ÉVALUER LES RISQUES, L'ASSURANCE-CRÉDIT FACILITE LE DÉVELOPPEMENT DE TOUTE ENTREPRISE, EN OPTIMISANT LA GESTION DE SON PORTEFEUILLE DE CLIENTS.

Dans le cadre de ses relations commerciales, une entreprise est le plus souvent amenée à accorder à son client un délai de paiement pour payer les produits qu'elle lui vend. Cette pratique du crédit interentreprises, qui s'est généralisée au cours des dernières décennies, présente toutefois pour le vendeur le risque non négligeable que son débiteur ne veuille pas, ou ne puisse pas, honorer sa dette le moment venu. C'est ce risque que l'assurance-crédit prend en charge, moyennant le règlement d'une prime.

Nous proposons des garanties d'assurance-crédit qui portent le plus souvent sur l'ensemble du portefeuille de clients détenu par l'entreprise que nous assurons. Mais nous pouvons dans certains cas ne couvrir qu'un seul client. Les contrats sont généralement conclus pour une durée d'un an, renouvelables par tacite reconduction.

Dans le cadre de ces contrats, nous agréons chaque nouveau débiteur présenté par l'entreprise assurée et fixons le montant maximum de risques que nous sommes en mesure d'accepter sur ce débiteur. Nous pouvons être amenés à réduire

ou, dans certains cas extrêmes, à annuler notre couverture pour les livraisons à venir de biens ou de services, en concertation avec notre assuré qui est ainsi informé des difficultés financières de son propre débiteur. Nous avons aussi la possibilité, au cas par cas, de donner à un assuré, en fonction de son expertise, une autonomie plus ou moins large pour fixer ses propres limites de crédit et ce, pour des encours n'excédant pas un montant prévu dans son contrat d'assurance-crédit.

En cas de non-paiement d'une créance par le débiteur, nous nous chargeons du recouvrement des impayés. Notre but est de limiter, en tout ou partie, la perte. Il est aussi de dégager notre assuré de la gestion de cette phase contentieuse pour qu'il préserve, autant que possible, ses relations commerciales avec son débiteur. Sauf si l'assuré souhaite exercer lui-même les actions de recouvrement, nous conduisons les négociations et, si nécessaire, les procédures contentieuses, tout en l'informant régulièrement de leur état d'avancement.

En ayant recours aux services d'assurance-crédit, les entreprises sécurisent leurs marges en s'assurant contre les impacts financiers d'un impayé. De plus, elles bénéficient de nos outils de prévention et d'information sur la solvabilité de leurs débiteurs dans le cadre du pilotage de leurs risques crédit, ainsi que d'échanges réguliers avec nos spécialistes sectoriels et pays. Par ailleurs, détenir un contrat d'assurance-crédit facilite l'obtention de crédits bancaires par l'entreprise ainsi assurée.



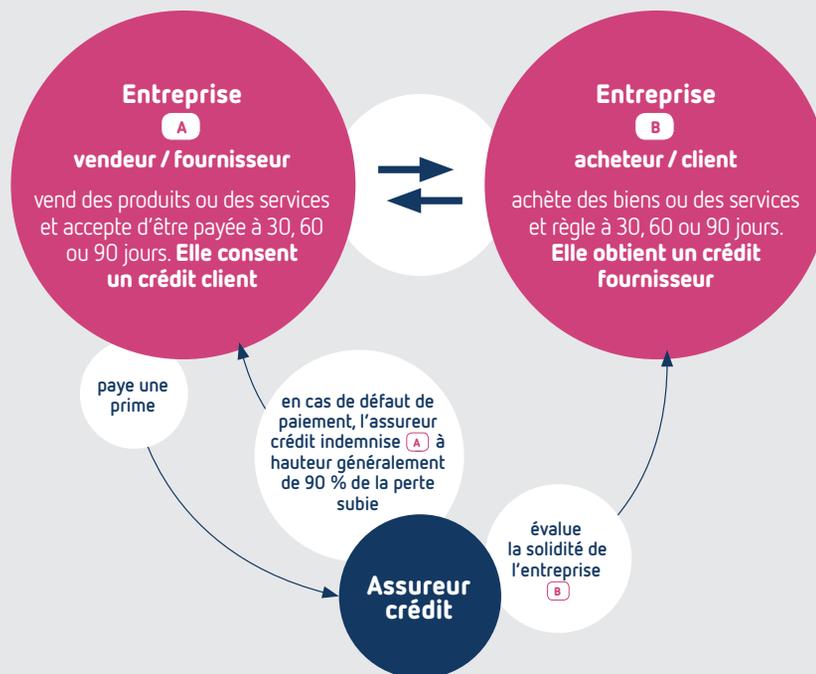
*Nous coopérons avec Coface depuis 1981 et, personnellement, je travaille avec cet assureur crédit depuis 1991. Pendant cette période, et après plusieurs crises financières, nous pouvons dire que Coface est un partenaire fiable. Nous lui confions les risques de nos clients en Autriche, plus de 1500 au total, ce qui nous permet de nous concentrer sur nos ventes. Surtout, la relation personnelle que notre directeur des grands comptes entretient avec Coface participe à maintenir la qualité de notre partenariat.*



**Wolfgang BELL**  
Directeur général, Miele Autriche

## Fonctionnement de l'assurance-crédit

L'assurance-crédit couvre le risque de non-paiement d'une créance qu'une entreprise **A** (vendeur/fournisseur) détient sur une autre entreprise **B** (acheteur/client), dans le cadre d'une relation commerciale contractuelle. Si la créance n'est pas réglée à bonne date, l'entreprise assurée **A** est indemnisée du montant garanti. Les experts Coface interviennent alors pour recouvrer la créance non-réglée : négociation amiable et, si nécessaire, lancement de procédures contentieuses.



Au départ, nous avons eu recours à l'assurance-crédit pour faciliter l'ouverture de nos lignes de crédit auprès des banques, en mettant en avant la garantie obtenue. Au-delà de ce premier objectif, nous prenons, grâce à l'assurance-crédit, des décisions commerciales de manière plus approfondie. Grâce aussi au dialogue entre Coface et nos sociétés, nous évaluons mieux la situation de nos clients, ce qui est un réel atout pour développer notre activité. Son appréciation dynamique du risque de crédit et sa volonté de prendre en considération les informations fournies par les clients font de Coface un partenaire hors-pair. Notre relation avec cet assureur crédit s'est transformée en un véritable partenariat pour gérer et orienter nos activités en toute connaissance de cause.



**Ed BONPIN**

Directeur général et financier, APG Trade Inc, États-Unis

# Une activité, un comportement, des pratiques **responsables**

Adhérent depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe soutient, dans sa sphère d'influence, les 10 principes de ce pacte, relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la lutte contre la corruption. Conscient de ses responsabilités en la matière, il attache une grande importance aux questions sociales et sociétales et même si, en tant que société de services, son activité a peu d'impacts sur l'environnement, il s'implique autant que possible dans les enjeux de développement durable. Ces questions sont partie intégrante du plan stratégique *Fit to Win* du Groupe, notamment en termes d'engagement de ses salariés ou encore de développement d'une nouvelle culture d'entreprise, fondée sur des valeurs fortes et partagées.



# Renforcer la cohésion, l'adhésion et l'engagement de nos collaborateurs

## RESPONSABILITÉ SOCIALE

L'AMBITION DU PLAN STRATÉGIQUE *FIT TO WIN* EST DE FAIRE DE COFACE LE PARTENAIRE ASSURANCE-CRÉDIT GLOBAL LE PLUS AGILE DU SECTEUR. POUR Y PARVENIR, LA COHÉSION, L'ADHÉSION ET L'ENGAGEMENT DE TOUS SES COLLABORATEURS SONT LES CONDITIONS *SINE QUA NON* DE SON SUCCÈS. NOTRE POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES (RH) DOIT DONC LES ACCOMPAGNER ET LES RESPONSABILISER, TOUT EN CONFORTANT ET PERFECTIONNANT LEUR EXPERTISE.

### Une nouvelle culture d'entreprise, autour de valeurs partagées

En 2016, pour appuyer *Fit to Win*, nous avons installé quatre valeurs : orientation client, expertise, responsabilité et courage, collaboration, que tous nos collaborateurs doivent avoir en mémoire et appliquer dans leur activité professionnelle, tant en interne que vis-à-vis de nos clients et de nos autres parties prenantes. Ces valeurs ont été définies avec le concours de plus de 2300 salariés de 66 pays, qui ont répondu à une enquête en ligne. Véritable ADN de l'entreprise, leur application favorisera notre transformation culturelle. Pour sensibiliser l'ensemble de nos équipes à ce sujet, nous avons diffusé une charte des valeurs dans l'ensemble du Groupe.

### Piloter la performance

Pour suivre la performance de nos collaborateurs, nous déployons un processus d'entretiens annuels *online* en 22 langues et ce, dans tous les pays où nous sommes implantés. Un moment annuel privilégié pendant lequel chaque salarié évalue avec son manager sa performance et fixe ses objectifs pour l'année à venir en fonction des ambitions stratégiques du Groupe. Fin 2016, nous avons ajouté dans les critères d'évaluation des entretiens 2017, une appréciation du comportement de nos collaborateurs à la lumière des valeurs du Groupe. Par ailleurs, grâce à cet exercice, nous analysons non seulement les performances de nos collaborateurs, mais également leurs souhaits de mobilité, de formation ou d'évolution de carrière. À cette occasion, nous élaborons nos revues du personnel (*people review*) pour identifier les postes clés, les collaborateurs à haut potentiel, et les plans de succession des 271 positions fondamentales.

### Adapter la formation aux enjeux stratégiques

La formation est un enjeu majeur pour le Groupe qui doit constamment mettre à jour et compléter l'expertise de ses collaborateurs. Leurs métiers nécessitent en effet une connaissance technique spécifique et approfondie pour répondre aux besoins de nos clients, mais aussi aux évolutions économiques mondiales et régionales, ainsi qu'aux obligations réglementaires de chaque pays ou zone géographique. La formation vise également à





identifier les compétences nécessaires que tous les collaborateurs doivent, le cas échéant, développer pour appliquer dans leur vie professionnelle nos valeurs et pour mieux appréhender les gains qu'ils peuvent en tirer dans l'exercice de leur métier.

De manière générale, la formation s'appuie sur des *cursus* classiques, mais aussi sur la transmission interne du savoir dans le cadre d'une plateforme « 360 Learning » pour que nos experts partagent avec leurs collègues leurs connaissances et leurs expertises. Nous avons installé un programme sur Solvabilité II conçu par les équipes de la direction des risques, ou encore un site web dénommé « Campus » développé par nos équipes marketing pour tester et approfondir les connaissances de leurs collègues sur notre activité et sur nos offres. En 2016, nos équipes commerciales et celles des RH ont, quant à elles, conçu un projet de digitalisation de la formation de nos vendeurs, qui comporte plus de 60 modules. Cette « école des ventes », créée début 2017, contribue à accompagner les profondes transformations liées à la mise en œuvre de *Fit to Win*. En 2016, nous avons développé une approche de *lean management* pour optimiser nos processus, nos outils et notre organisation, et libérer ainsi des ressources pour des tâches à plus

forte valeur ajoutée, afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle, tout en répondant aux enjeux du *business* et de nos clients.

#### **Promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations**

Nous portons une attention toute particulière à l'équilibre entre femmes et hommes dans nos effectifs. En 2016, 54 % de nos salariés étaient des femmes, et en France, le pays le plus important du Groupe en termes de chiffre d'affaires, les femmes représentaient 56 % des effectifs et détenaient 42 % des postes de managers. Le Groupe poursuivra dans les années à venir sa politique de promotion de cette égalité femmes-hommes, notamment en termes de rémunération.

Profondément tourné vers l'international, le Groupe compte 70 nationalités différentes dans ses effectifs. Cette diversité intrinsèque est renforcée par l'intégration fréquente de collaborateurs dans les équipes d'autres pays. En 2016, 223 personnes travaillaient au quotidien en dehors de leurs pays d'origine. Cette diversité au sein de notre Groupe est à l'image de celle de nos clients et des différentes communautés d'affaires.

#### **Mesurer la satisfaction des salariés**

Après la dernière enquête d'opinion (*Coface Opinions*) que nous avons lancée auprès de tous les salariés du Groupe, nous avons élaboré des plans d'actions et recueilli des initiatives structurantes pour le Groupe. En 2017, nous réaliserons une nouvelle enquête, afin d'évaluer l'engagement de nos collaborateurs, notamment au regard des objectifs et des premières réalisations du plan stratégique *Fit to Win*.

# Une forte vision sociétale

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

DE PAR SON MÉTIER, L'ASSURANCE-CRÉDIT, COFACE PARTICIPE À FAIRE PROGRESSER LE COMMERCE INTERENTREPRISES EN SÉCURISANT LES TRANSACTIONS COMMERCIALES. LE GROUPE S'EFFORCE DE PROPOSER À SES CLIENTS DES GARANTIES ADAPTÉES À LEURS BESOINS GRÂCE À DES SOLUTIONS ET DES OUTILS INNOVANTS, AINSI QU'À UN SUIVI RÉGULIER DES ÉVOLUTIONS MACRO ET MICROÉCONOMIQUES MONDIALES, DES AVANCÉES DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DES TRANSFORMATIONS DU COMMERCE INTERNATIONAL. POUR MENER À BIEN CETTE ACTIVITÉ DE MANIÈRE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE, LE GROUPE PREND DES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX QU'IL ENTEND PARTAGER AVEC TOUS SES COLLABORATEURS.

### Multiplier les liens avec le tissu social et économique local

Pour être au plus près des risques, des sinistres, et du tissu économique et social là où nous opérons, nous privilégions l'embauche de salariés locaux, formés aux métiers de l'assurance-crédit et qui ont une fine connaissance de la situation économique et de l'environnement des affaires de leur pays. Nous renforçons ainsi notre expertise tout en développant les acteurs locaux dans les 66 pays où nous sommes implantés. Par ailleurs, nous cherchons, et ceci est un des axes majeurs du plan stratégique *Fit to Win*, à multiplier des accords avec des partenaires dans chaque pays

pour augmenter notre force de vente, ce qui est également un moyen de mieux appréhender les enjeux des marchés.

### Développer des actions de solidarité

De manière générale, nos collaborateurs sont impliqués dans des actions locales de solidarité ou de lutte contre le réchauffement climatique. Dès 2003, nous avons commencé à fédérer leurs initiatives en créant *Coface Trade Aid*, une association à but non lucratif qui promeut des actions de solidarité cohérentes avec nos valeurs pour autant qu'elles soient proposées et suivies

par des collaborateurs, qu'il s'agisse d'initiatives individuelles ou d'actions menées en coopération avec des associations caritatives. Ces actions doivent faciliter les échanges économiques, notamment entre pays développés et émergents, ainsi que les actions en faveur de l'éducation ou de l'insertion dans le monde de l'emploi. En 2016, des collaborateurs de plus de 50 pays ont participé à de nombreuses opérations de solidarité sous l'ombrelle de *Coface Trade Aid*. « L'APER » pour scolariser les enfants défavorisés du Mékong au Vietnam, « Les amis de JNN » en Inde pour aider des femmes d'un bidonville de Mumbai à se réinsérer dans la vie professionnelle, ou encore « Pachal » en Bolivie pour développer des projets ruraux dans la région de Potosi sont quelques exemples d'associations soutenues par Coface en 2016.

### Sensibiliser les collaborateurs aux problématiques éthiques et de conformité

Un code éthique *Coface Code of Business Ethics* rappelle à tous nos salariés un certain nombre de règles, comme l'impérative nécessité de traiter équitablement tous nos clients en évitant par exemple tout conflit d'intérêt, ou pressions dues à des cadeaux de valeur excessive qui doivent être systématiquement déclarés à leur directeur de la conformité.



Dans le cadre de nos relations avec les fournisseurs, nous avons diffusé un code de bonnes pratiques en matière d'achats et ajouté dans les appels d'offre des critères pour évaluer les candidats en fonction de leur adhésion aux valeurs de responsabilité sociale et environnementale. Enfin, nous avons promulgué une charte régissant nos relations avec nos fournisseurs, et comportant des principes à caractère éthique, dont ceux prévus dans le Pacte Mondial des Nations Unies.

Pour lutter contre le blanchiment et la corruption, nous avons déployé dans toutes nos entités des outils et des procédures afin de mieux maîtriser les risques liés à la sécurité financière qui concernent nos collaborateurs et nos clients. Une formation *e-learning* en cinq langues est régulièrement suivie par tous les salariés pour les aider à détecter les risques et les tentatives de fraudes, à lutter contre le blanchiment et à acquérir de bons réflexes en cas de doute.

Le Groupe se conforme strictement aux législations sur la sécurité financière, la lutte contre le blanchiment d'argent, la délinquance financière et le financement du terrorisme, quel que soit le pays dans lequel il opère. Nous disposons, par exemple, d'un dispositif de contrôle et de surveillance des transactions suspectes, fondé sur des procédures de connaissance du client (*Know Your Customer*), sur la classification des risques et sur des outils informatiques de filtrage des transactions.

De manière générale, les procédures sont mises en œuvre par notre réseau international des directeurs de la conformité du Groupe. Pour assurer au mieux cette mission, le réseau dispose d'un intranet sécurisé et d'un outil d'identification, de classification et de *monitoring* de notre portefeuille clients, qui est transverse à toutes les entités.

Grâce à ces procédures, nous écartons les opérations jugées suspectes et nous nous interdisons de garantir les sociétés actives dans la fabrication d'armes à sous-munitions et/ou de mines antipersonnel.

Enfin, nous nous engageons à conserver, en toute sécurité et de manière confidentielle, les informations que nous détenons sur les entreprises. Pour respecter cet engagement, nous attachons une attention toute particulière au choix de nos fournisseurs, aux conditions dans lesquelles ces derniers stockent les données relatives à nos assurés et à leurs clients, ainsi qu'à la manière dont ils respectent les règles de l'art en matière de protection des données (par exemple des mesures de protection actives et passives - *firewall* -, ou des plans de continuité d'activité).

#### Investissements socialement responsables

En 2016, nous avons élaboré une politique d'investissements responsables, qui prévoit des mesures de surveillance et d'analyse afin de conditionner nos choix au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et à la qualité de la gouvernance des entreprises dans lesquelles nous investissons.

# Une culture citoyenne de l'environnement

## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL EST, COMME POUR TOUTES LES SOCIÉTÉS DE SERVICES, RELATIVEMENT LIMITÉ. IL DÉPEND ESSENTIELLEMENT DE L'ORIENTATION DE NOS CHOIX IMMOBILIERS ET DE LA GESTION DE NOTRE CONSOMMATION D'ÉNERGIE, DE NOS DÉCHETS DE BUREAU, OU ENCORE DU RECYCLAGE DE NOS ÉQUIPEMENTS NOTAMMENT INFORMATIQUES. TOUTEFOIS, NOUS CONTINUONS À SENSIBILISER NOS COLLABORATEURS AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, EN PROMOUVANT DES COMPORTEMENTS CONFORMES AUX ENGAGEMENTS QUE LE GROUPE A PRIS À CET ÉGARD.

### Des choix immobiliers pour réduire notre empreinte environnementale

Respectueux de l'environnement, nous cherchons dans nos choix immobiliers à réduire autant que possible notre empreinte environnementale. Nous avons par exemple installé notre siège social en France dans un immeuble certifié NF HQE (Haute qualité environnementale pour la construction) et BREEAM (*BRE Environmental Assessment*). En Allemagne, nous avons obtenu le label « Ökoprofit » pour notre bureau principal, grâce à un usage économe de ses ressources énergétiques. Fin 2015 et début 2016, des audits énergétiques de nos bâtiments et de notre flotte automobile en Allemagne, en France et en Italie ont été réalisés. Après avoir étudié les consommations

énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre provenant de nos immeubles et de nos flottes de véhicules, les auditeurs ont préconisé des pistes d'amélioration pour réduire ces consommations et ces émissions. Des mesures ont été prises en ce sens en France en 2016 et le seront en 2017 en Allemagne et en Italie.

### Des mesures pour lutter contre le changement climatique

Nos entités dans le monde prennent localement de nombreuses initiatives pour réduire leurs empreintes environnementales : utilisation systématique de produits labellisés recyclables (Brésil, Équateur, Pérou), campagne de recyclage de matériels obsolètes ou hors d'usage (États-Unis).

Au-delà des mesures classiques pour réduire la consommation de papier (réglage des imprimantes en *recto verso* ou encore suppression des imprimantes individuelles) qui ont donné des résultats très satisfaisants, nous cherchons à dématérialiser autant que faire se peut les échanges que nous entretenons avec nos clients. Nous avons, par exemple, installé des outils en ligne comme *CofaNet*, pour gérer leurs contrats d'assurance-crédit, *CofaMove*, pour que nos assurés puissent consulter sur leur *smartphone* leur portefeuille clients et faire des demandes d'agrément, ou encore le *Dashboard* dédié aux multinationales qui bénéficient ainsi d'un suivi centralisé de toutes les données concernant leur poste clients. En 2016, nous avons poursuivi cette politique d'innovation en créant un « portail client », afin que tous nos clients puissent, en ligne, centraliser l'ensemble de leurs applications et recevoir des informations Coface.

Pour lutter contre le changement climatique, nous limitons au maximum les déplacements de nos collaborateurs en avion, en train et en voiture, au profit d'échanges téléphoniques ou de l'utilisation de vidéoconférences. Nous réglementons progressivement la gestion du parc de voitures de nos collaborateurs dans nos 66 entités, à l'image de ce qui a été fait en France. En effet, nous limitons en France les émissions de CO<sub>2</sub> à 105 grammes en moyenne par véhicule référencé et avons mis en service de nouveaux véhicules encore plus économes, puisque leurs émissions ne peuvent pas en moyenne être supérieures à 94 grammes par kilomètre par véhicule référencé.



# Performance financière

2016

Au terme de l'année 2016, qui marque le début de sa transformation, Coface enregistre un chiffre d'affaires de 1 411 millions d'euros, en baisse de 3,6 % (hors effet de change) par rapport à 2015. Le ratio de sinistralité après réassurance s'établit à 65,5 %, dans la fourchette cible et, grâce à un strict contrôle des dépenses, le ratio de coûts après réassurance est de 31,9 %. Par ailleurs, Coface a conclu avec succès le transfert à Bpifrance de la gestion des garanties publiques françaises à l'exportation et lancé son plan stratégique à trois ans *Fit to Win*, dont la mise en œuvre est bien engagée.

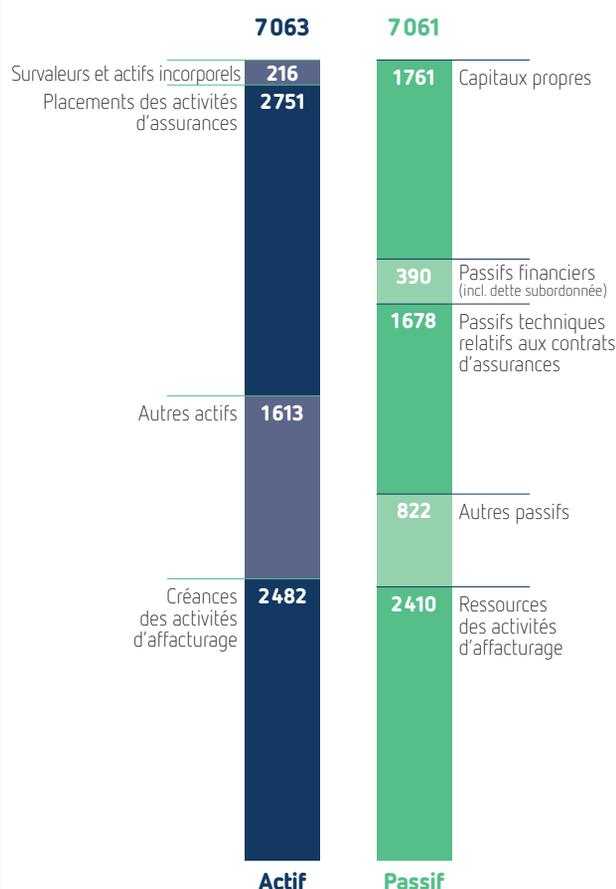
Le résultat net (part du Groupe) s'élève à 41,5 millions d'euros. Il comprend 36,5 millions d'euros d'éléments non-récurrents liés au transfert de la gestion des garanties publiques françaises et au déploiement de *Fit to Win*.

Une distribution de 0,13 euro par action sera proposée aux actionnaires de COFACE SA au titre de l'exercice 2016.

## Solidité financière confirmée

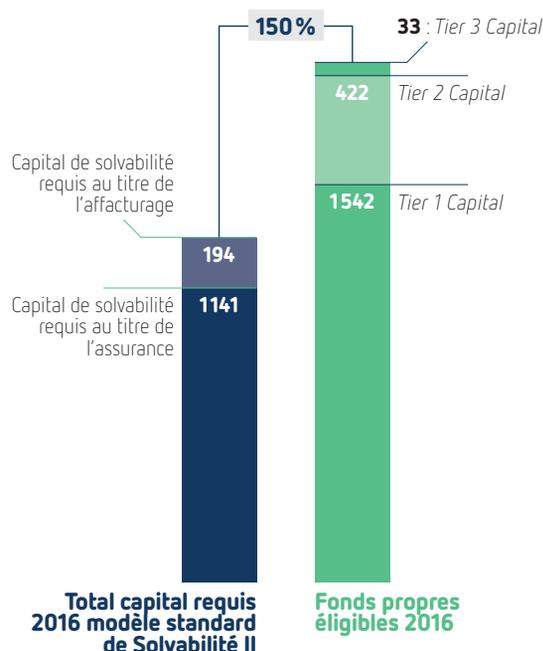
Les agences de notation Fitch et Moody's ont confirmé les notes de solidité financière (IFS) du Groupe, respectivement AA- et A2 (avec perspectives stables dans les deux cas), les 29 septembre et 28 novembre 2016. Le maintien de ces notations révèle le bon positionnement du Groupe sur le marché mondial de l'assurance-crédit, son excellente solvabilité, sa politique prudente d'investissements et sa discipline constante en matière de gestions des risques.

### BILAN SIMPLIFIÉ (EN M€)



### MARGE DE SOLVABILITÉ II (EN M€)\*

Le nouveau régime prudentiel Solvabilité II a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Calculé selon la formule standard, le ratio de couverture du capital nécessaire à la couverture des risques d'assurance et d'affacturage demeure élevé, à environ 150 % au 31 décembre 2016. Ce niveau, dans sa fourchette cible de 140 %-160 %, permet au Groupe de renouveler son engagement à distribuer au minimum 60 % de son résultat net normalisé, comme proposé cette année.



\* Calcul préliminaire. Interprétation Coface de Solvabilité II (non audité)



[communication@coface.com](mailto:communication@coface.com) | Avril 2017

Conception et réalisation : INCREA

Crédits photos : Didier Cocatrix | iStock | Shutterstock | Gettyimages

DCOM 12



**coface**  
FOR SAFER TRADE

COFACE SA  
1, place Costes et Bellonte  
92270 Bois-Colombes - France  
SA au capital de 314 496 464 euros  
RCS Nanterre 432 413 599

