

FEDERALE Assurance

Rue de l'Etuve 12

1000 Bruxelles



# RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS DU CONSEIL CONSULTATIF AU COURS DE L'ANNÉE 2025

Le conseil consultatif est un organe consultatif non-statutaire qui a été instauré par le conseil d'administration.

Depuis 2015, il conseille le conseil d'administration et le comité de direction sur des sujets touchant notamment aux activités d'assurance, à la stratégie du groupe et à sa politique commerciale.

Sa composition permet à FEDERALE Assurance, en tant qu'assureur mutualiste, de maintenir des liens étroits avec ses principaux clients, en particulier ceux issus du secteur de la construction.

Au 31 décembre 2025, le conseil consultatif, présidé par monsieur de SCHREVEL, était composé de 17 membres. Le mandat de monsieur Eddy DEVOS a pris fin le 1<sup>er</sup> décembre 2025.

Au cours de l'année 2025, le conseil consultatif s'est réuni à deux reprises : le 23 janvier 2025 et le 9 octobre 2025.

# 1 RÉUNION DU 23 JANVIER 2025

## 1.1 Résultats au 31 décembre 2024 et budget 2025

**Aperçu global 2024.** Les résultats de l'exercice 2024 sont jugés globalement satisfaisants, compte tenu des défis externes importants, tels que la surveillance/les inspections et les nouvelles réglementations ayant un impact considérable sur les coûts. Dans le même temps, il est souligné que des actions supplémentaires restent nécessaires pour augmenter l'encaissement, en particulier dans le domaine de l'assurance vie.

### KPI et performance (31 décembre 2024)

- **Net Promoter Score (NPS)** : 38 pour un objectif de 30, en partie grâce à l'initiative « klachten als een kans ».
- **Encaissement** : 516 millions € contre un objectif de 557,4 millions €. L'écart se situe principalement en Mutuelle Vie (environ -40 millions €). Des actions sont prévues pour 2025 afin d'améliorer l'encaissement.
- **Résultat** : 36,9 millions € contre un objectif de 22 millions €, malgré l'impact significatif de l'ajustement du tableau indicatif pour les dommages corporels, qui a entraîné une augmentation des réserves de 28,8 millions € au 31/12/2024.
- **Coûts totaux** : 131,5 millions € contre un objectif de 138,8 millions €, notamment grâce à la baisse des frais de personnel et à des économies réalisées grâce à la révision de certains contrats.
- **Marge d'intérêt Vie** : 1,92 % au 31/12/2024, ce qui est supérieur au budget (1,66 %).
- **Solvabilité** : le ratio du groupe s'élève à 173,3 % au 30/09/2024. L'objectif de 185 % pourrait ne pas être atteint, notamment en raison du mécanisme de 'look through' concernant les SPV et de nouvelles initiatives législatives. Un plan a été élaboré avec diverses 'management actions' pour améliorer le ratio de solvabilité, dont un élément-clé est le projet Phanes qui vise une simplification du groupe. Une augmentation du ratio de solvabilité d'environ 14 % est attendue à la clôture de ce projet.

**Budget 2025 et grands chantiers.** L'année 2025 est présentée comme une année de consolidation, axée sur l'achèvement du plan stratégique « Shape25 », la finalisation de grands projets et le maintien du cap. À cet égard, la poursuite de la mise en œuvre de Phanes (y compris la licence unique) et de Themis (IT), les gains d'efficacité, Vie et RH sont notamment expliqués. Il est également confirmé qu'une opération a été finalisée en octobre 2024, portant sur l'acquisition de 100 % des actions d'une entreprise d'assurance titulaire d'une licence mixte. Des opérations de fusion au sein du groupe sont prévues en 2025, sous réserve de l'approbation des autorités de contrôle compétentes. La nomination d'un nouveau CTO chargé de la mise en œuvre du projet Themis est également mentionnée.

**Points à suivre.** Il est proposé d'intégrer, dans le reporting des KPI à destination du conseil consultatif et du conseil d'administration, des indicateurs de suivi supplémentaires, notamment le résultat brut, la charge fiscale, le résultat net et les dotations aux provisions.

## 1.2 Participations bénéficiaires Vie

Le conseil consultatif émet un **avis positif** sur les pourcentages de participations bénéficiaires proposés pour les produits vie et sur la **fourchette budgétaire** proposée par le comité de direction comprise entre **7,35 et 8 millions €**.

Il est en outre noté que :

- en ce qui concerne la **branche 23**, les fonds sont en cours d'évaluation et de révision et une reprise de contrats 'branche 23' est prévue dans le business plan ;
- pour les branches **non-vie**, il est proposé, conformément aux années précédentes, de ne pas attribuer de ristournes, ce à quoi aucune objection n'est émise.

## 1.3 Stratégie – aperçu des activités

La vision stratégique est expliquée à l'aide d'une analyse de la **situation du marché**, de l'ADN de l'entreprise et d'une évaluation de ses principaux atouts et faiblesses. La croissance est considérée comme essentielle, avec des choix clairs en matière de segments de clientèle et de canaux de distribution. Il est souligné que la distribution s'effectue en grande partie via le réseau de vente propre et qu'un choix délibéré est fait en faveur de la vente en face à face, soutenue par des outils numériques. En outre, l'importance de systèmes informatiques modernes pour remplacer les environnements hérités est mise en avant, afin de jeter les bases d'interactions numériques axées sur le client.

Il est également indiqué que des informations stratégiques complémentaires seront fournies ultérieurement et que l'intelligence artificielle est considérée comme un point d'attention important, dont les opportunités doivent être explorées de manière approfondie.

## 1.4 Autres points pour information

Les membres sont invités à fournir leur feedback écrit sur les points suivants, qui seront ensuite transmis au conseil d'administration :

- Enquête de satisfaction auprès des clients du segment 1 ;
- Feedback sur la campagne médiatique ;
- Suggestions de sujets à débattre au sein du conseil consultatif.

## 1.5 Divers

Étant donné que la prochaine réunion coïncide avec le salon MATEXPO, il est proposé de reporter la date initialement prévue du 11 septembre 2025 afin de garantir une participation maximale. Le secrétariat de direction proposera plusieurs dates alternatives.

Par ailleurs, l'attention est attirée sur les difficultés rencontrées pour accéder aux documents préparatoires confidentiels. Une réflexion interne sera menée afin de trouver une solution pratique et sécurisée permettant de mettre ces documents plus aisément à disposition à l'avenir.

## 2 RÉUNION DU 9 OCTOBRE 2025

### 2.1 Résultats au 30 juin 2025

Un état des lieux des principaux dossiers opérationnels et stratégiques au sein du groupe a été présenté.

**Organisation et gouvernance.** La procédure de recrutement pour la fonction de CFO a été relancée après qu'un candidat précédemment retenu n'a pas accepté l'offre. De nouveaux CEO, tous deux issus de l'interne, ont été nommés au sein des filiales Optimco et BDM.

Le projet Phanes en est à un stade avancé et vise à transformer les entités d'assurance concernées en un seul assureur mutuel actif en vie et non-vie. La complexité juridique nécessite une approche par étapes, dont la dernière étape prévue est une fusion le 30 novembre 2025. Les fusions déjà réalisées ont eu un impact positif sur le ratio Solvabilité II.

**Collaboration avec ASCEND.** Dans le cadre d'une procédure RFP lancée par ASCEND en vue de centraliser ses activités d'assurance auprès d'un seul partenaire, FEDERALE Assurance a soumis un dossier complet. La candidature porte sur les branches vie et non-vie, avec une attention particulière pour les critères ESG, notamment l'obtention du label « *Towards Sustainability* » pour ASCEND Safe Life. Si FEDERALE Assurance est sélectionnée, l'objectif sera de mettre en place un front-office uniforme.

**Maîtrise des coûts (projet Opex).** À l'issue du programme d'investissement Shape25, l'accent est à nouveau mis sur la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, plusieurs trajectoires « lean » ont été lancées afin de réaliser des gains d'efficacité et d'éliminer les activités sans valeur ajoutée.

#### Corporate KPI (YTD au 30 juin 2025).

- **Net Promoter Score (NPS) :** 27 depuis le début de l'année, ce qui est inférieur à l'objectif de 32, principalement en raison de scores plus faibles en mai et juin suite à une accessibilité réduite.
- **Encaissement :** 314,8 millions €, en deçà du budget pro rata de 319,1 millions €. Le retard concerne principalement l'encaissement non-vie réalisé par notre propre réseau, les accidents du travail et l'assurance vie chez les partenaires, partiellement compensé par une forte croissance chez BDM.
- **Résultat :** 64,0 millions €, nettement supérieur au budget pro rata (21,6 millions €), notamment grâce à de solides résultats enregistrés dans le domaine des accidents du travail, une marge d'intérêt favorable en assurance vie et des résultats financiers exceptionnels non récurrents, dont un résultat de fusion non technique.
- **Coûts :** 67,8 millions €, en ligne avec l'objectif pro rata. Les coûts restent sous contrôle.
- **Marge d'intérêt vie :** 2,00 %, soit environ 0,50 % au-dessus du budget.
- **Solvabilité :** ratio Solvabilité II de 164 % à fin juin 2025, en dessous de l'objectif de 200 %. Il a été confirmé que des mesures supplémentaires sont en cours pour améliorer le ratio d'ici le 31/12/2025, conformément aux attentes de l'autorité de contrôle.

## 2.2 Stratégie 2026-2030

La stratégie 2026-2030 a été présentée comme le fruit d'une étroite collaboration avec le conseil d'administration et d'un processus de co-création avec le comité de direction. La stratégie bénéficie d'un large soutien en interne et sera également mise en œuvre en interne.

### Axes stratégiques

- **La prévention** comme élément de différenciation potentiel, en veillant à un équilibre entre le soutien apporté par l'entreprise et la responsabilité du client.
- **Positionnement sur le marché et consolidation** : confirmation du choix de rester un assureur mutuel belge indépendant pour les branches vie et non-vie, actif tant sur les marchés professionnels que particuliers, avec des choix de priorités ciblés.
- **Cross-selling et segmentation** : le cross-selling actuel entre les branches vie et non-vie reste limité ; il existe ici un important potentiel d'amélioration qui doit être explicitement pris en compte dans la mise en œuvre de la stratégie.
- **Stratégie digitale** : choix délibéré de ne pas se concentrer sur un modèle purement digital « direct-to-consumer », mais sur une approche relationnelle, complétée et soutenue par des solutions numériques. L'issue du dossier ASCEND pourrait constituer un facteur d'accélération à cet égard.
- **Modèle de distribution** : exploration des possibilités afin de renforcer la distribution par les courtiers en vie, notamment via un modèle de souscription.
- **Spécialisations** : poursuite du développement de la spécialisation interne, en particulier dans le domaine de l'assurance vie.
- **Intelligence artificielle** : l'IA est considérée comme un outil d'appui, à utiliser de manière ciblée avec des cas d'utilisation clairs et une orientation vers le retour sur investissement, l'évaluation humaine restant essentielle. L'importance d'une politique interne claire en matière d'IA et de la sensibilisation des collaborateurs est soulignée.
- **Politique en matière de M&A** : les acquisitions sont considérées comme un moyen de soutenir la stratégie, et non comme une fin en soi. L'intégration du portefeuille CDA récemment acquis a été confirmée.

Le conseil consultatif a formulé des réflexions et des points d'attention qui seront intégrés dans la concrétisation et la finalisation de la stratégie et feront l'objet d'un rapport au conseil d'administration.

## 2.3 Fonctionnement et rôle du conseil consultatif

Il a été constaté que les attentes concernant le rôle et les demandes d'avis adressées au conseil consultatif ne sont pas toujours suffisamment claires. Le conseil consultatif demande que l'on indique plus explicitement quand et sur quels sujets des avis sont attendus. Il a également été préconisé d'adopter une méthode de travail adaptée favorisant une participation active, par exemple via des groupes de travail thématiques ou des contributions ciblées portant notamment sur l'IA, le cross-selling et le développement de produits, en tenant compte du temps de réunion limité ainsi que de la complexité et du volume des informations fournies.