



Secafi SAS

SAS au capital de 3.785.440 €
*Société d'expertise comptable inscrite
au tableau de l'Ordre de la région
Pays de la Loire*
*Organisme certifié « Expertises Santé au
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et
membre de la FIRPS*

Bureau :

9 rue Eugène Orioux • BP 20069
44402 Rezé cedex
Tél. 02 40 80 24 00

Siège social :

20/24 rue Martin Bernard
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification
intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Une société du Groupe Alpha

BORDEAUX • LILLE • LYON
MARSEILLE • METZ
MONTPELLIER • NANTES
NOUMÉA • ORLÉANS
PARIS • ROUEN
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION
TOULOUSE

Assurance Mutuelle des Motards

Analyse de la situation financière au
31/12/2025, de la politique sociale et des
orientations stratégiques

1^{er} juillet 2026

VOTRE CONTACT

Adèle Angot
Tél. : 06 42 20 38 32
adele.angot@secafi.com

Préambule

- > Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation annuelle sur la situation économique et financière, la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi ainsi que l'examen des orientations stratégiques de l'entreprise, conformément aux articles L. 2315-87, L. 2315-88, L. 2315-91 et L. 2312-17 du Code du travail.
- > Notre intervention a été effectuée selon les normes professionnelles du Conseil national de l'Ordre des experts-comptables applicables aux missions sans assurance prévues par la loi.
- > Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition, ainsi qu'une documentation complémentaire relative à votre secteur d'activité.
- > Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Mesdames MONER-BAINSON, RE et ROUX, et Messieurs AMZAL, BENACQUISTA, JACQUOT, LAFFAILLE, VEROT et ZUMAQUERO que nous remercions de leur disponibilité.
- > Outre les signataires du présent rapport, Caroline PLARD et Keziah BASSILA ont également participé à la réalisation de cette mission.
- > Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Rezé, le 24 juin 2026

Adèle ANGOT

Gaëlle JAUNET

Sylvain ZUBER

SOMMAIRE



Analyse de la situation financière	page 4
Analyse de la politique sociale	page 25
Orientations stratégiques	page 49
Annexes	page 70
Activité	page 71
Résultats techniques et frais généraux	page 79
Situation des filiales	page 92
Bilan	page 94
Données sociales	page 98
Orientations stratégiques	page 106
Note de conjoncture France	page 113

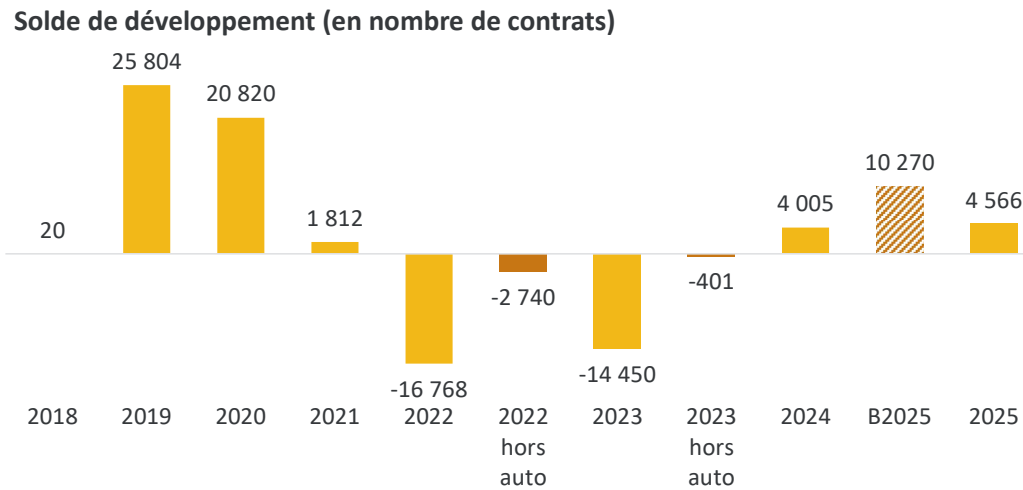


Analyse de la situation financière

Analyse de la situation économique et financière



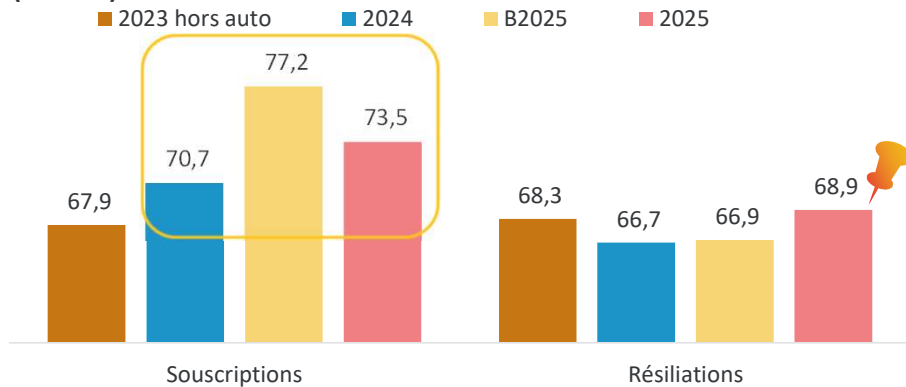
Un solde de développement de contrats qui progresse légèrement dans la dynamique positive de 2024, en retrait par rapport au budget



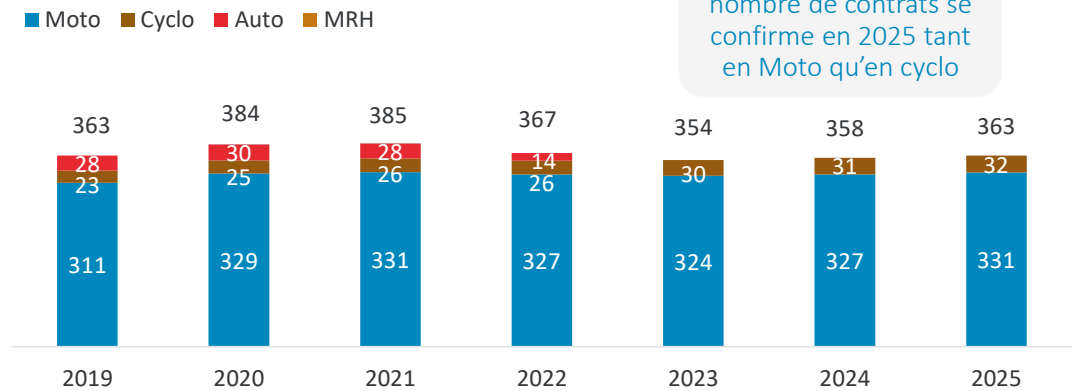
Une croissance des souscriptions de +3,9%, qui reste néanmoins inférieure au budget. Les résiliations sont en hausse, en particulier sur les contrats de moins de 2 ans

Un solde de développement resté en positif, mais qui n'atteint pas le budget ambitieux fixé

Décomposition du développement en nombre de contrats (milliers)



Répartition des contrats en cours (en milliers)



La croissance du nombre de contrats se confirme en 2025 tant en Moto qu'en cyclo

Des indicateurs de performance commerciale interne qui s'améliorent, mais qui s'appliquent sur des volumes en baisse

Appels entrants
- 1 950 / 2024



Un **nombre d'appels entrants** prévu en croissance au budget par rapport à 2024 (+7,5%) devant conduire à une hausse de +3 200 AFN. Cependant, les appels entrants ont été moins nombreux qu'en 2024 de l'ordre de -5%, soit -1 950 AFN par rapport à 2024 et -5 150 par rapport au budget, dans un contexte marché marqué par une baisse des transactions, en particulier sur le neuf.

Taux de réponse moy
91% (vs 87% au budget)



Un **taux de réponse** en hausse prévu au budget mais qui s'est révélé en nette hausse par rapport à 2024 et au budget permettant ainsi une amélioration du nombre d'AFN, soit +3 500 AFN entre 2024 et 2025. Le taux de réponse a été de 91% en moyenne contre 87% budgété.

Taux de transformation
+0,6 pt / 2024



Le **taux de transformation** s'est également amélioré par rapport à 2024 alors qu'il était attendu en baisse au budget. Ainsi, l'amélioration de +0,6 point de taux de transformation par rapport à 2024 permet une hausse de 1 000 AFN.

AFN face à face
- 1 350 / budget

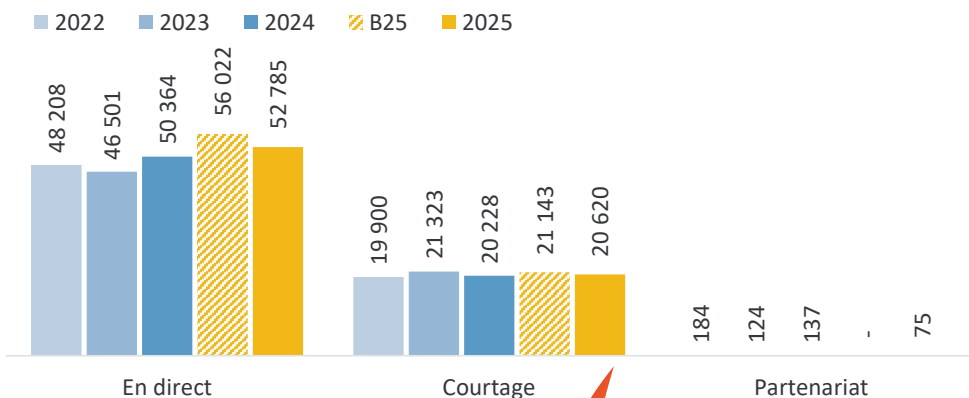


Le budget prévoyait, dans la lignée de la hausse des appels entrants, une hausse des **AFN face à face** assez significative en pourcentage (+16% conduisant à +800 AFN), alors que celles-ci ont été moindres qu'en 2024 de -9%, impactant ainsi de -1 350 AFN par rapport au budget.

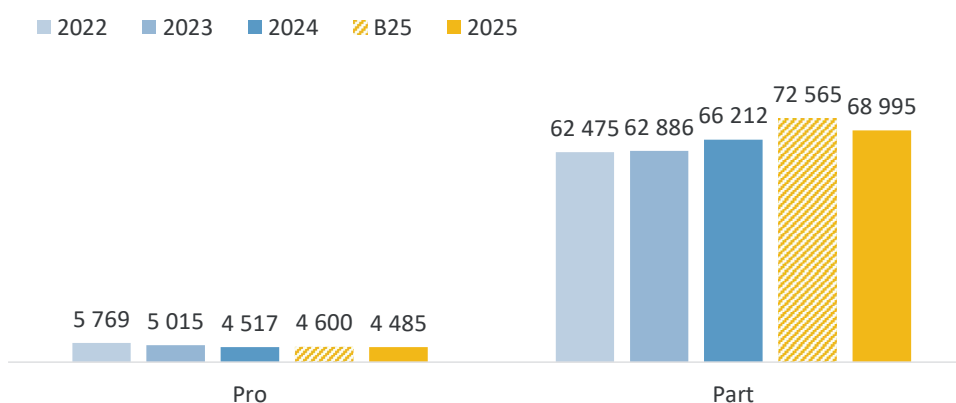
La dynamique d'affaires nouvelles se poursuit sur les deux canaux, mais reste en retrait par rapport au budget (1/2)



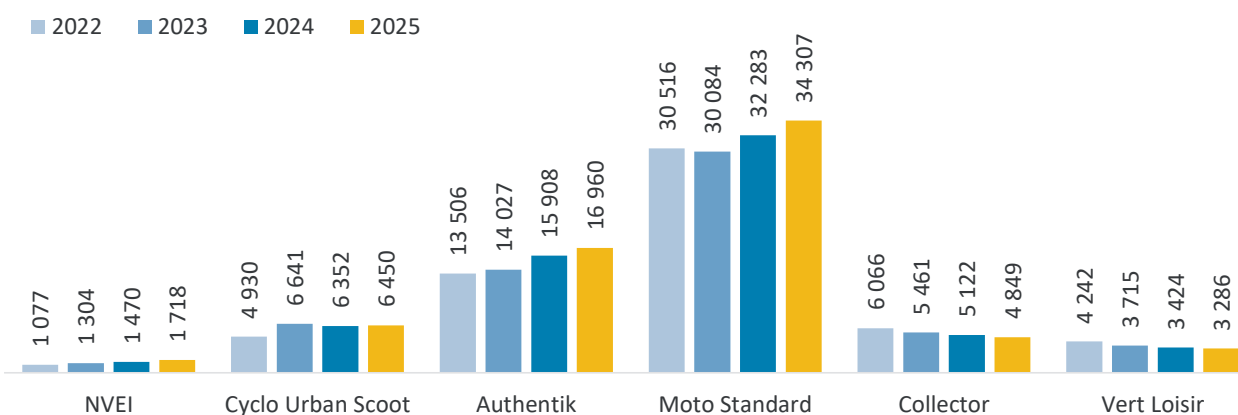
AFN par canal



AFN par marché



AFN par produit



Evolution des AFN courtage

	2023	2024	2025	Var
AGPM	4 879	4 176	3 556	-14,8%
Apivia	7 451	7 750	7 946	2,5%
Ocealiz	2 466	1 920	1 593	-17,0%
Autres grands comptes	2 899	3 002	3 683	22,7%
Courtiers de proximité	3 628	3 380	3 842	13,7%
Total	21 323	20 228	20 620	1,9%



La dynamique d'affaires nouvelles se poursuit sur les deux canaux, mais reste en retrait par rapport au budget (2/2)

- Dans un contexte de marché encore déprimé (baisse sur le marché du neuf -5,9% et marché de l'occasion un peu plus dynamique), la Mutuelle des motards a su progresser en affaires nouvelles.
- Le nombre d'AFN par canal a progressé tant sur le canal direct qu'en courtage, avec cependant un retrait par rapport au budget. Ceci est principalement dû à un effet conjoncturel avec des enjeux de pouvoir d'achat et d'incertitudes qui pèsent, ainsi qu'à la baisse conjoncturelle sur le 1^{er} trimestre 2025 liée à l'anticipation de l'entrée en vigueur de la norme Euro 5. Cela se traduit notamment par un nombre d'appels entrants et d'AFN en face à face en moindre nombre par rapport au niveau budgété.
 - L'animation au sein des Maisons de Motards et chez les partenaires s'est développée, mais l'impact économique en termes de flux d'affaires est difficilement monitoré (difficulté de suivi des participants notamment).
- L'organisation des équipes sur la période de l'échéance, modifiée en 2024, a permis d'augmenter la prise d'appel avec des taux de réponse en amélioration par rapport à 2024 (91% en moyenne).
 - La poursuite de l'automatisation des tâches reste un levier d'amélioration. La modification de l'outil de téléphonie a permis de gagner en fluidité et en fiabilité, avec des évolutions attendues.
- Sur le canal du courtage, la réorganisation avec la nouvelle direction DRCPP vise, via le regroupement des équipes dédiées et un plan de développement propre, l'optimisation de l'animation des différents courtiers, mais également des équipes du réseau.
 - Demi-journées hebdomadaires pour l'animation courtier de proximité, webinaires ciblés, salons professionnels.
 - Des transferts de compétences ont été effectués pour permettre aux salariés d'adresser les demandes émanant de professionnels, et de favoriser les renvois du réseau vers la direction DRCPP pour ces contrats pro spécifiques.
 - La dynamique de l'Outre-Mer se concentre sur Mayotte, La Réunion, la Polynésie et la Nouvelle-Calédonie.
- En 2025, sur les grands comptes, les difficultés ont persisté avec AGPM du fait de leurs difficultés internes, d'un centrage en 2025 sur la protection sociale, et de moindres priorités sur l'IARD. Sur 2026, des évolutions sur les modalités de commissionnement des conseillers semblent infléchir de manière favorable cette tendance.

Après une année 2024 marquant les améliorations sur l'organisation de l'échéance, l'année 2025 a confirmé cette tendance

> Les résultats mensuels restent de bon niveau sur les AFN... :

- Un léger ralentissement sur le 1^{er} trimestre, lié en particulier à une baisse des ventes suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle norme Euro 5 et à une météo peu favorable ;
- Une hausse des AFN lors de la période d'échéance en avril, mai et juin 2025 par rapport à 2024 ;
- Une hausse d'activité en septembre/octobre ;

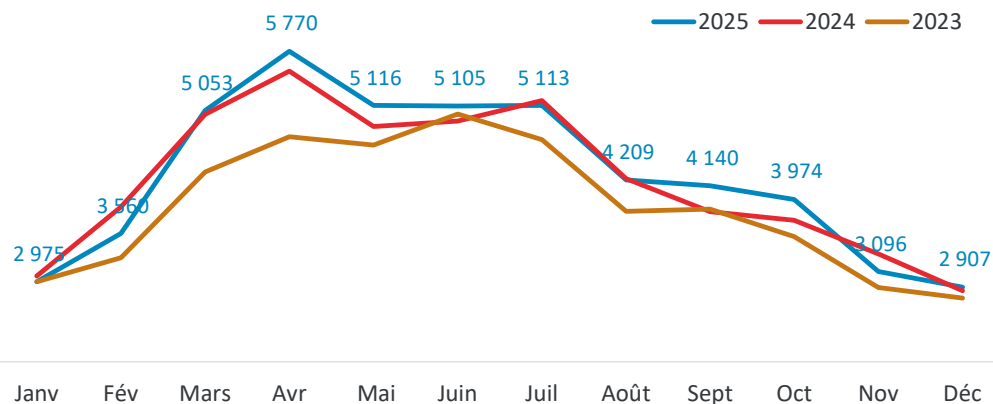
> ... Et sur le taux de décroché global :

- La nouvelle organisation a permis une amélioration du taux de décroché pré et pendant l'échéance, avec notamment la mobilisation du réseau (RC et RT) et l'adaptation des équipes terrain ;
- Quelques difficultés ont persisté en mai et juin, du fait de pics d'activité et de la saisonnalité avec des jours avec des taux de réponse à moins de 70 %.

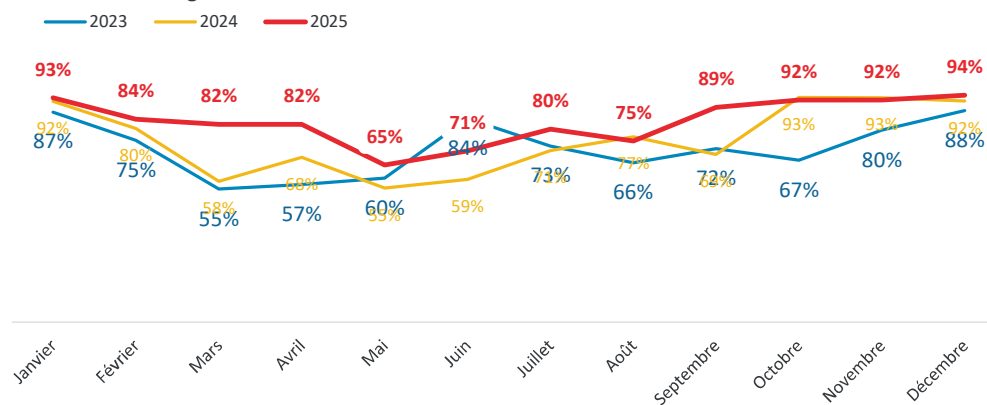


> Les taux de décroché se sont améliorés en 2025, en lien avec les ajustements d'organisation, la mobilisation des équipes sur le terrain mais surtout à un nombre d'appels moins élevé. Les gains supplémentaires attendus portent sur l'automatisation des tâches, la mise en place d'outils de pilotage, ainsi qu'un nouveau système de téléphonie.

Evolution des AFN

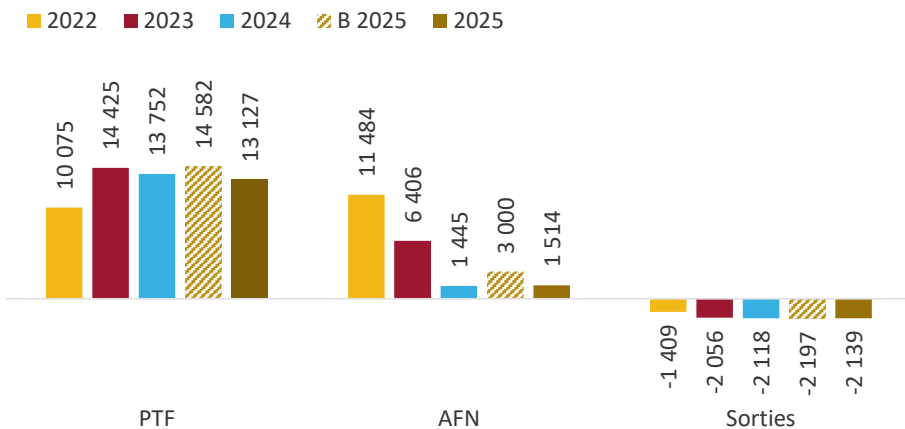


Taux de décroché global

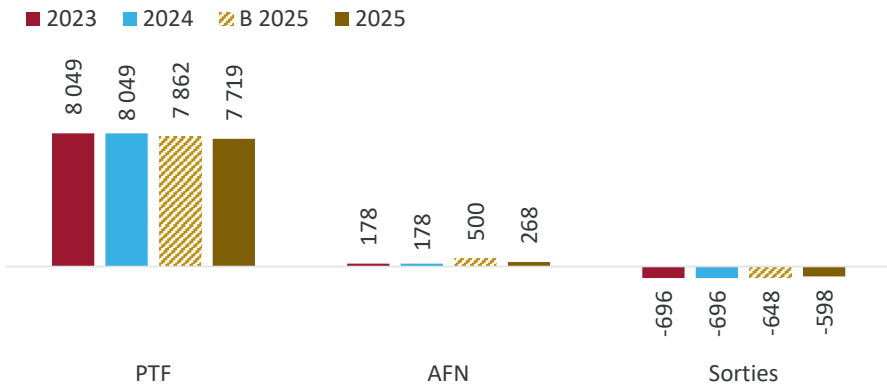


Focus Auto et MRH : la dégradation du portefeuille se poursuit, en lien avec un positionnement tarifaire souvent défavorable et de difficultés internes de l'AGPM

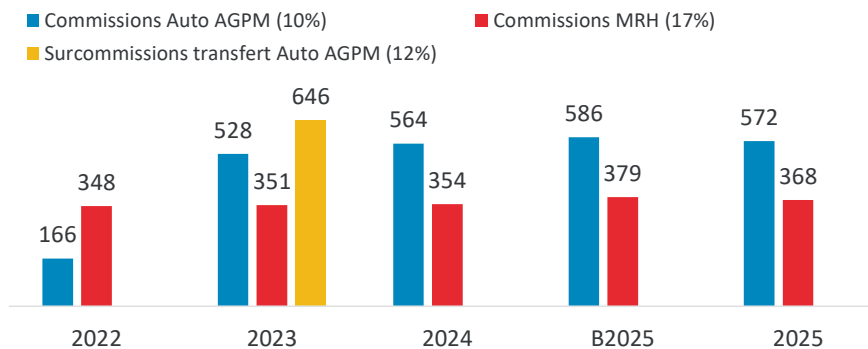
Evolution du portefeuille AGPM Auto



Evolution du portefeuille AGPM MRH



Commissions AGPM

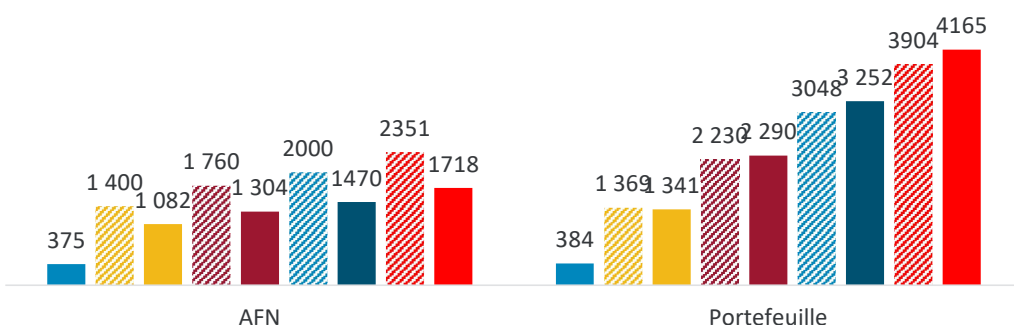


- > Le développement sur les portefeuilles Auto et MRH des offres AGPM atteint la moitié du budget en 2025, en légère amélioration par rapport à 2024 mais qui reste nettement en deçà des niveaux connus sur l'auto avant 2024.
- > La réalisation d'AFN reste complexe du fait notamment d'une dépriorisation des produits IARD ces derniers mois, avec des produits MRH et Auto parfois dépositionnés sur le plan tarifaire.
- > Les niveaux de sorties restent significatifs, contribuant ainsi à la baisse du portefeuille.
- > En 2025, les commissions perçues au titre de ce partenariat sont en hausse et très proches du budget, du fait des hausses tarifaires plus significatives qu'au budget.

Focus EDPM : un portefeuille qui reste très marginal, malgré la croissance qui se poursuit ; une sinistralité de bon niveau

NVEI : affaires nouvelles et portefeuille de contrats

■ 2021 ■ B 2022 ■ 2022 ■ B 2023 ■ 2023 ■ B 2024 ■ 2024 ■ B 2025 ■ 2025



- > La croissance d'AFN et du portefeuille continue d'augmenter de manière significative (respectivement de +16,9% et +28%) sur un volume qui reste marginal par rapport à l'activité deux roues.
- > Malgré l'obligation d'assurance en responsabilité civile sur ce type de mobilité, la souscription à une assurance spécifique reste à un niveau assez faible par rapport au nombre d'utilisateurs.
 - L'offre est également peu visible et identifiable par les consommateurs, une réflexion est en cours sur les canaux de distribution de ce produit pour continuer la dynamique de mise en avant et de souscription.
- > Le S/C reste de très bon niveau et maîtrisé en 2025.

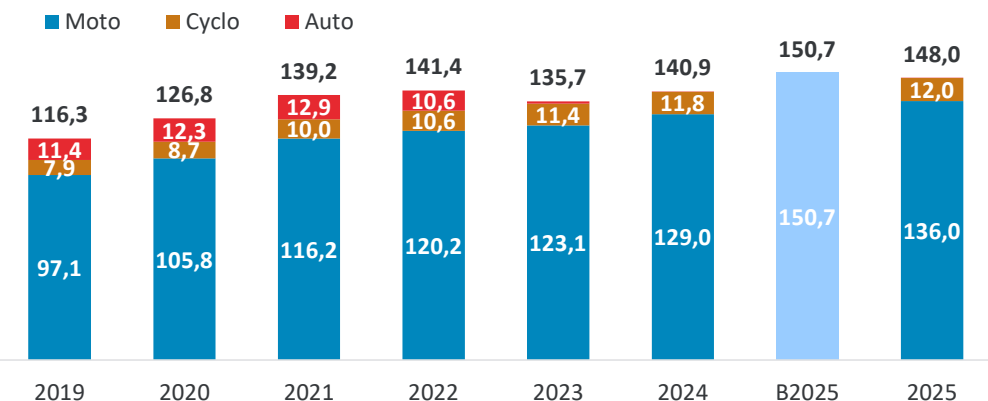
Éléments de sinistralité à fin 2025

	Nb de contrats moyens	Nb de sinistres	S/C ultime
EDPM	3 075	38	37%
Trottinette	2 908	37	39%
Monoroue	73	1	27%
Draisienne électrique	50		
Gyropode	15		
Skateboard électrique	27		
Hoverboard	2		
VAE	489	10	13%
Tout terrain	148	2	8%
urbain	253	7	17%
pliant	31		
de route	24		
Cargo	31	1	13%
Tandem	2		
EDPM et VAE	3 564	48	30%
Rappel S/C 2024			48%
Rappel S/C 2023			43%

Le chiffre d'affaires s'inscrit en forte hausse et à son plus haut niveau à 148 M€, croissance portée notamment par l'aliment tarifaire sur les produits Moto

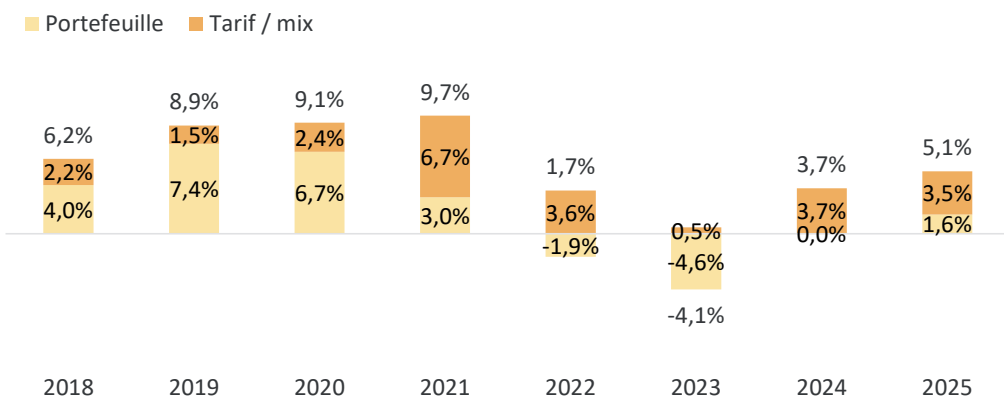


Cotisations acquises brutes (en M€)

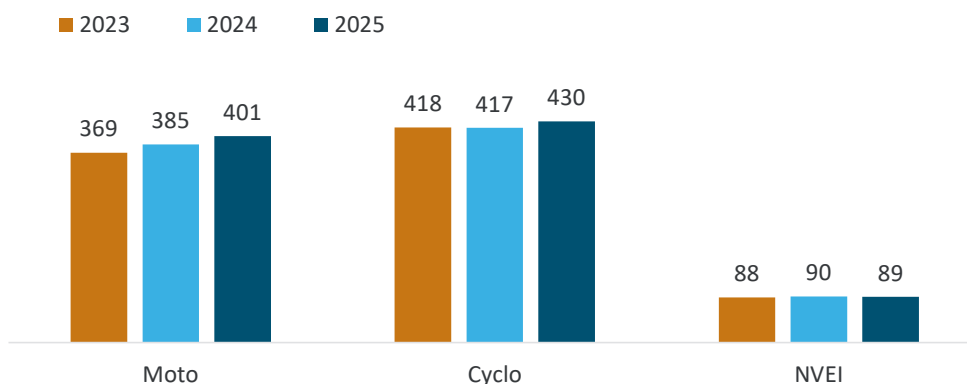


- > Le chiffre d'affaires augmente de +5,1% en 2025, porté par une croissance de portefeuille de +1,6%, positive pour la 1^{ère} fois depuis 3 ans, ainsi qu'un effet tarif et mix de l'ordre de +3,5%, sous l'effet de l'application des mesures tarifaires. Les primes moyennes sont ainsi en croissance sur les segments moto (+4,2%) et cyclo (+3,1%).
- > Le chiffre d'affaires reste cependant légèrement en deçà du budget attendu, avec un décalage lié aux projections de croissance du portefeuille qui n'ont pas été atteintes.

Décomposition de la croissance du chiffre d'affaires



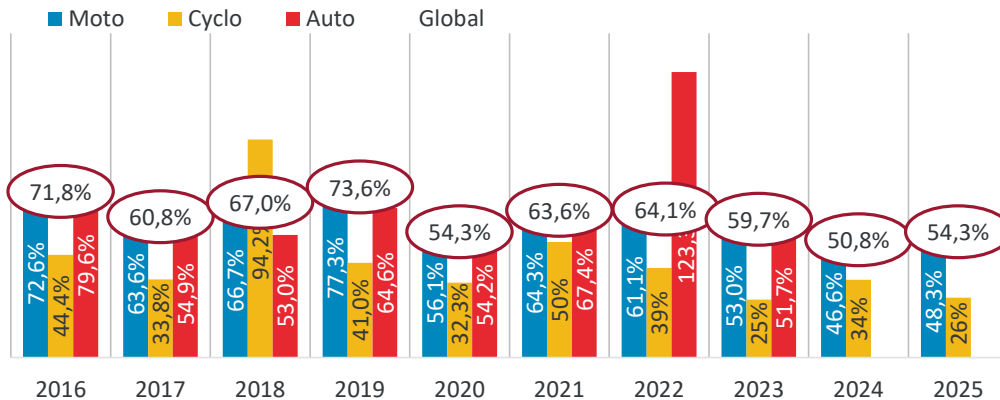
Evolution de la prime moyenne (HT €)



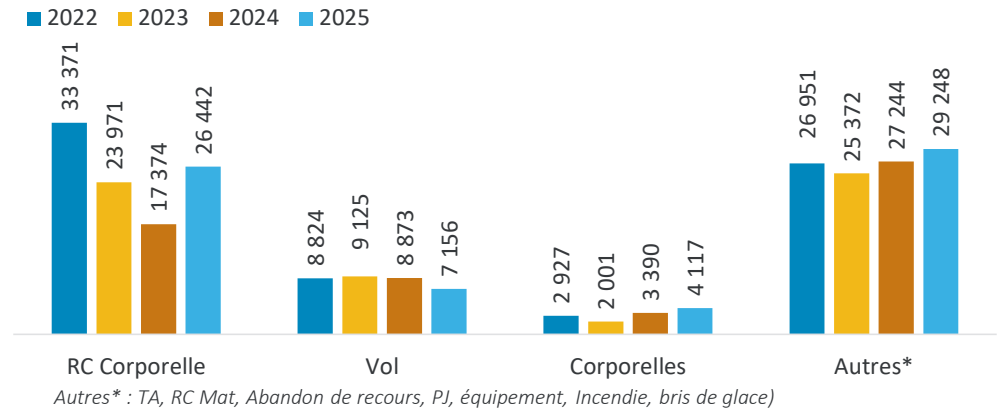
Un ratio de S/C qui reste de bon niveau après une année 2024 exceptionnelle, impactée par une hausse du nombre et des coûts moyens sur les corporels



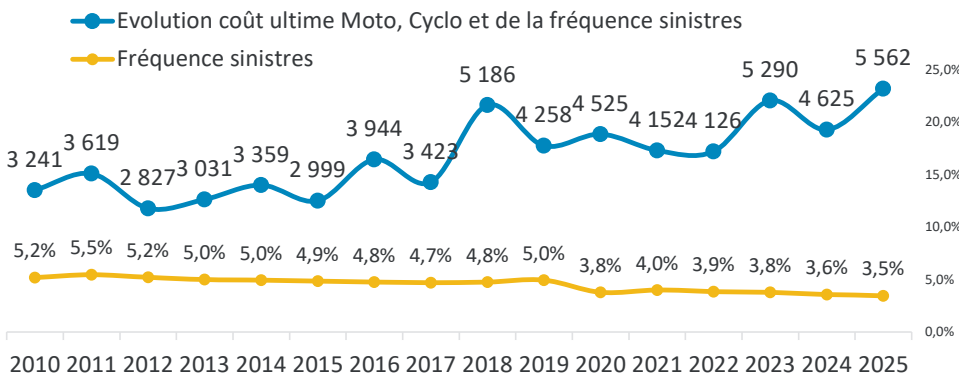
Sinistralité : S/C courant avant réassurance



Coût des sinistres avant réassurance (en M€)



Evolution coût ultime Moto, Cyclo et de la fréquence sinistres



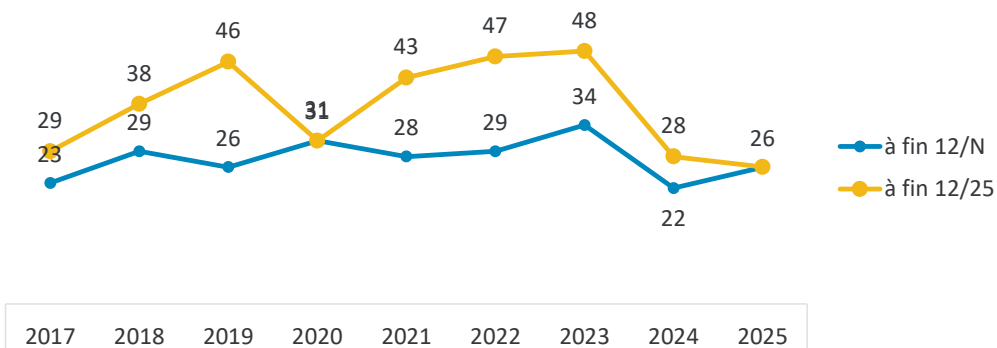
➤ La charge de sinistre augmente en 2025, mais reste à un très bon niveau à 54,3% avec :

- Une hausse des coûts de sinistres en RC Corporelle et un nombre plus important de sinistres (26 contre 22 en 2024). Si les configurations de sinistres conduisent à un coût moyen en hausse, l'année est marquée par un ralentissement de l'inflation, en lien notamment avec la révision du taux de la Gazette du Palais ;
- Une baisse de la fréquence de sinistres qui se poursuit (baisse sur les vols et accidents cyclo, mais légère hausse de +3% sur les accidents moto). Des travaux sont en cours pour réduire les coûts moyens matériels, en particulièrement sur l'usage de pièces de réemploi, avec un enjeu à valider l'opérationnalité du dispositif sur les 2 roues avec les partenaires embarqués.

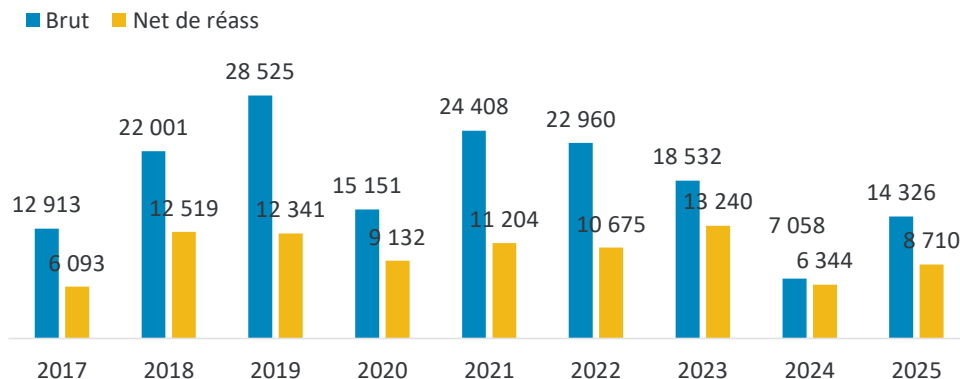
Une hausse des sinistres graves dont le nombre reste néanmoins inférieur aux niveaux observés entre 2018 et 2023



Nombre de sinistres >100 k€



Charge des sinistres >100 k€ avant et après réassurance (en M€)



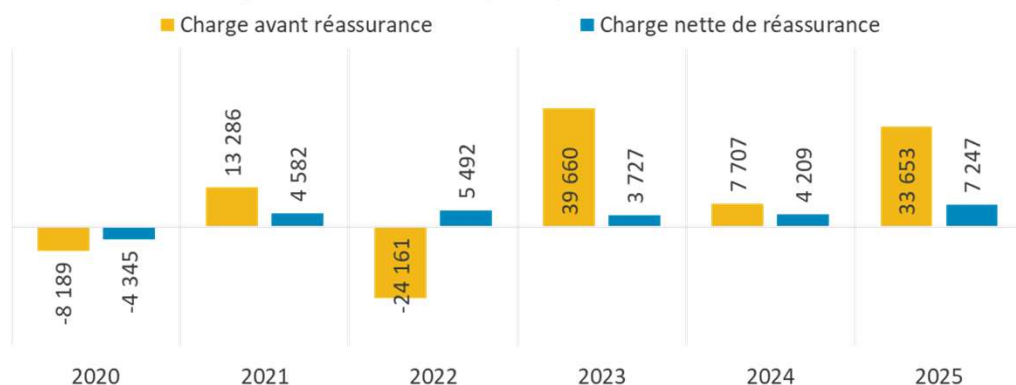
- > Après un nombre de sinistres survenus en 2024 significativement bas, le nombre de sinistres supérieurs à 100 k€ remonte à 26 sinistres, ce qui reste de bon niveau à la vue du nombre de sinistres des années précédentes (40 en moyenne entre 2017 et 2023).
- > A fin 2025, 6 sinistres graves supplémentaires ont été constatés au titre de 2024 venant impacter la charge 2025.

- > La charge brute des sinistres est en nette hausse par rapport à 2024, notamment :
 - Du fait de la hausse du nombre de sinistres ;
 - Mais également de leur coût unitaire, plus élevé qu'en 2024 (année atypique avec des montants faibles).
- > Dans ce contexte, les montants pris en charge par la réassurance sont plus élevés, plusieurs sinistres ayant dépassé le seuil d'Excess.

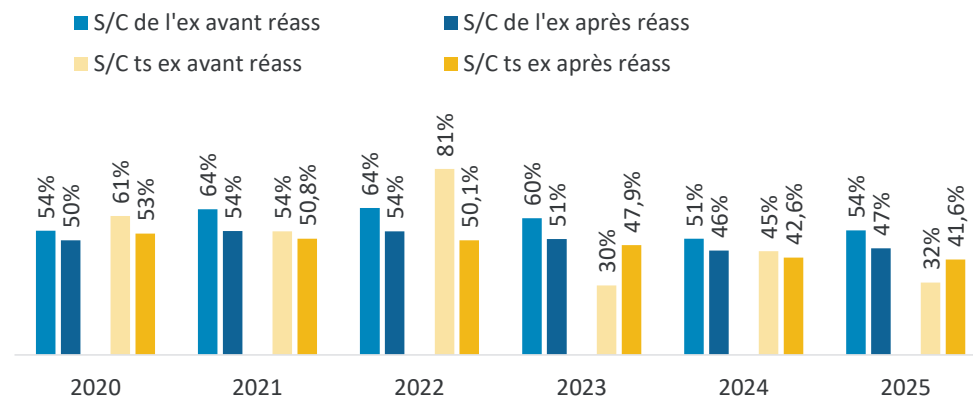
Des dégagements nets de réassurance qui dégagent un boni de 7,2 M€, niveau le plus élevé sur la période 2020-2025 (1/2)



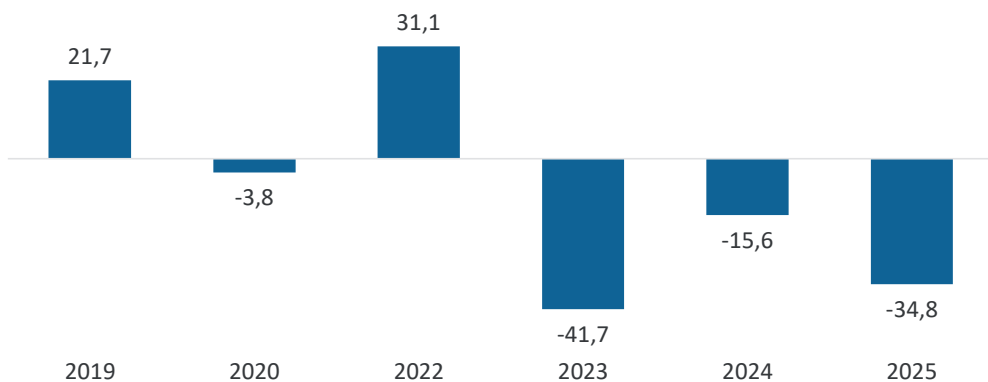
Evolution des boni /mali sur antérieurs (en k€)



Ratios de sinistralité



Solde de réassurance (en M€)



Solde de réassurance

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cotisations cédées	-12,7	-13,7	-16,7	-12,9	-18,0	-19,5	-19,9
Charge de sinistres cédée ex. de surv.	16,2	6,0	13,2	14,4	12,3	7,4	11,6
Charge de sinistres cédée ex. anté.	9,8	3,8	-8,7	29,7	-35,9	-3,5	-26,4
Complément S/L	8,4						
Solde de réassurance	21,7	-3,8	-12,2	31,1	-41,7	-15,6	-34,8
En % des cotisations acquises	18,7%	-3,0%	-8,8%	22,0%	-30,7%	-11,1%	-23,5%

Des dégagements nets de réassurance qui dégagent un boni de 7,2 M€, niveau le plus élevé sur la période 2020-2025 (2/2)

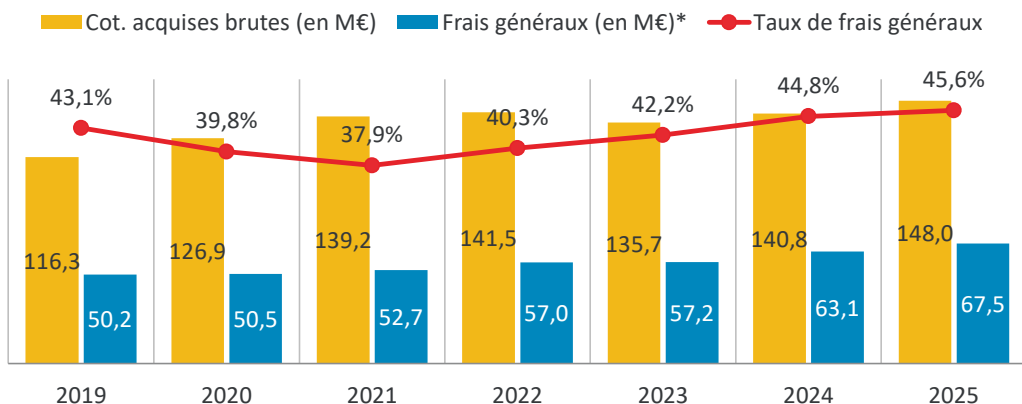


- > Le ratio de sinistralité en vision tous exercices s'établit à 41,6%, en baisse d'1 point par rapport à 2024, soit un niveau faible, en particulier au regard des années passées.
- > En vision avant réassurance, les dégagements de boni sur antérieurs sont élevés à 33,7 M€, avec un impact de 10 M€ lié au passage du taux de la nouvelle Gazette du Palais de 1% à 0,5% et des dégagements de boni sur quelques gros dossiers corporels. Toutefois, l'essentiel de ces impacts sont déportés vers la réassurance (en net, l'impact Gazette du Palais est de 0,2 M€).
- > En net de réassurance, les dégagements sur antérieurs sont marqués par :
 - Une amélioration et un dégagement de boni net de réassurance de +0,3 M€ du fait de moindres mali sur les gros dossiers ainsi qu'une indexation de moindre niveau par rapport à 2024 (+0,8 M€ contre +1,3 M€ en 2024).
 - Les sinistres petits dossiers dégagent également plus de boni en 2025 du fait de la baisse des sinistres tardifs en 2025.
 - La forte diminution de mali sur Corporelles conducteurs, après une année 2024 marquée par de forts rechargements sur des sinistres graves.
- > Ainsi, le solde de réassurance s'élève à -34,8 M€ contre un solde de -15,6 M€ en 2024 :
 - La hausse des primes cédées reste contenue entre 2024 et 2025, avec un effet lié à la hausse du chiffre d'affaires partiellement compensée par des baisses des tarifs de réassurance de -6% (plus grande mutualisation au sein de l'ARCAM, dès 3 M€ contre 6 M€ précédemment).
 - Un niveau de charge cédée en 2025 sur les sinistres de l'exercice en hausse en lien avec l'augmentation en nombre et en coût des sinistres graves en 2025.
 - Des dégagements de boni largement transférés à la réassurance sur les antérieurs, ce qui représente donc une charge pour la Mutuelle de -26,4 M€.

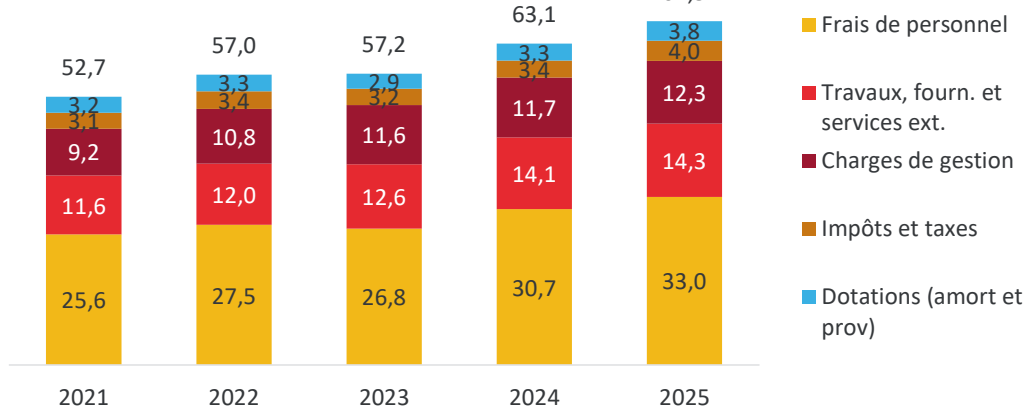
Le ratio de frais généraux continue d'augmenter, dépassant la croissance des cotisations



Evolution du ratio de frais généraux (avant produits techniques)



Frais généraux par nature en M€



- > Le ratio de frais généraux brut progresse de +0,8 point, en raison d'une hausse des frais généraux (+7 %) plus rapide que celle des cotisations acquises (+5,1 %).
- > La hausse des frais généraux se concentre sur :
 - La hausse des charges de personnel pour +2,6 M€, en lien avec l'augmentation des effectifs (notamment avec les nouvelles directions) et les mesures d'augmentations salariales effectuées en 2025 ;
 - Les honoraires de communication et marketing progressent de +0,4 M€, en lien avec la refonte du site internet et les frais d'agence ;
 - Les dotations augmentent de +0,5 M€, principalement en raison de la mise en service de nouveaux projets informatiques.

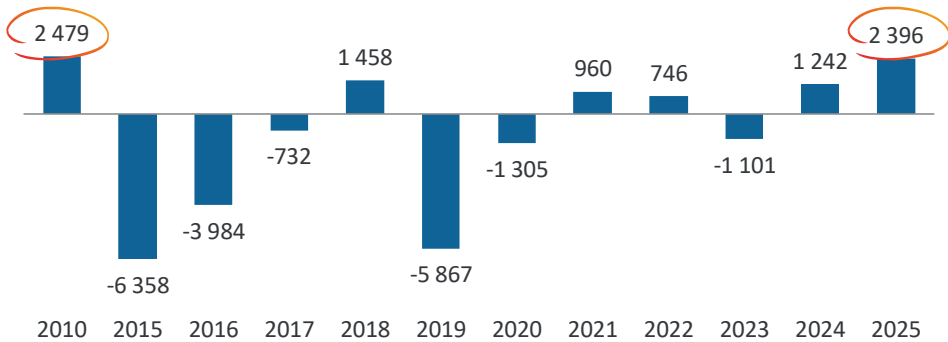


POINT DE VIGILANCE

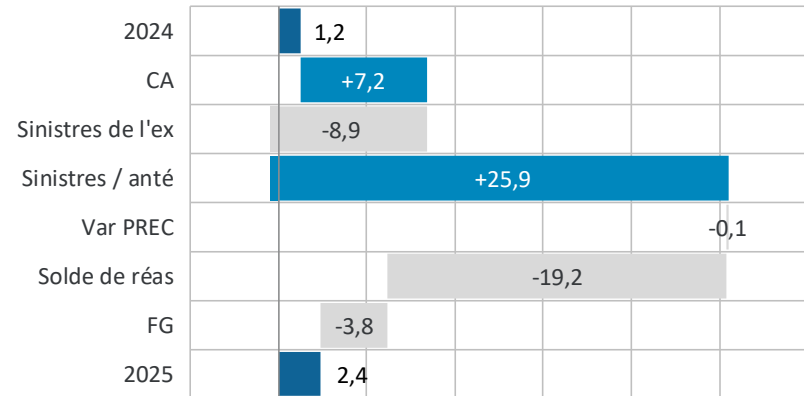
- > Au fil des exercices, il convient de rappeler que le taux de frais généraux demeure élevé à la Mutuelle des Motards et qu'il progresse en lien avec les orientations stratégiques retenues. Les investissements réalisés ont pour objectif de réduire le taux de sinistralité, permettant ainsi une forme de compensation par les frais généraux.
- > Dans un contexte où les impacts de la stratégie Prévention ne sont pas concrétisés, la maîtrise du ratio de frais généraux reste un point central des équilibres techniques de la Mutuelle.

Le résultat technique est à son meilleur niveau depuis 2010

Résultat technique avant allocation des produits des placements



Evolution du résultat technique (en M€)

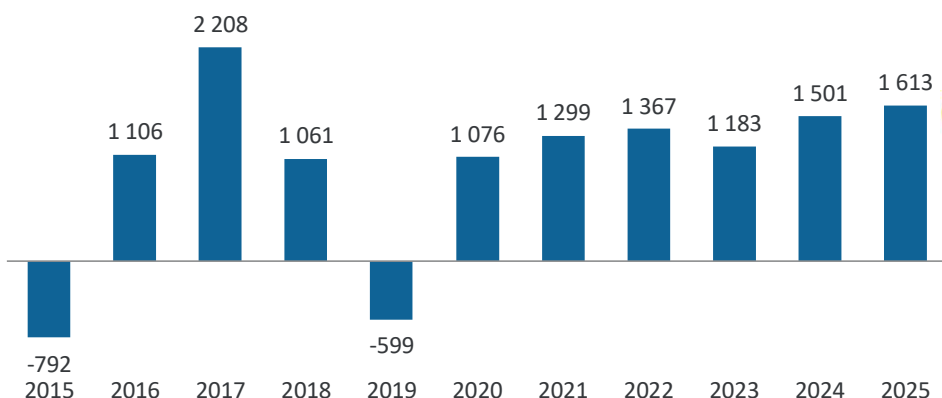


- Le résultat technique reste positif pour la 2^{ème} année consécutive et marque une nouvelle progression. Cela traduit les équilibres favorables de l'année sur le plan technique, portés par la croissance du chiffre d'affaires et des dégagements de boni importants (bien que largement récupérés par la réassurance).
- Notons de nouveau en 2025 l'amplitude importante des mouvements sur les antérieurs, avec une progression des boni de +25,9 M€, à comparer à des mali sur antérieurs qui avaient augmenté de +32 M€ en 2024, qui traduit la sensibilité de la Mutuelle aux sinistres graves et matérialise le caractère stratégique du schéma de réassurance.

Malgré une nette amélioration du résultat technique et financier, la progression du résultat net est beaucoup plus mesurée, en lien notamment avec la hausse de l'impôt



Résultat net (en k€)



- > Le résultat net 2025 est en hausse +7,5% en 2025, en ligne avec la trajectoire d'atterrissage prévisionnelle et supérieure au budget.
- > Cette évolution reste toutefois mesurée au regard de la progression du résultat technique, qui a presque doublé sur l'année, et du résultat financier, qui bénéficie d'une hausse des rendements récurrents (cf page suivante).
- > Des mouvements impactent le résultat de manière significative :

- Une hausse importante de l'impôt, dans un contexte d'augmentation du résultat fiscal (en lien notamment avec la hausse des plus-values latentes) et alors qu'il n'y a plus de déficits reportables en 2025. En parallèle, le montant de la taxe boni-mali est également en nette augmentation, en lien avec les forts boni dégagés.

Du résultat technique au résultat net

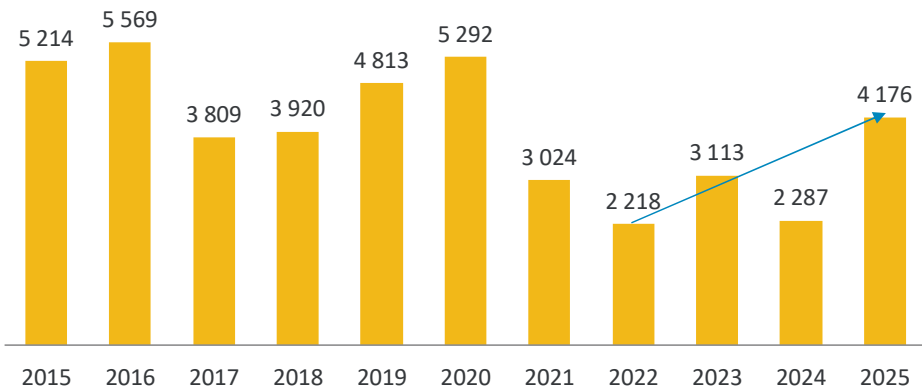
En k€	2022	2023	2024	2025	Var 25/24
Résultat technique	746	-1 101	1 242	2 396	1 154
Résultat financier	2 217	3 114	2 287	4 177	1 891
Résultat exceptionnel	428	1 219	310	121	-189
Provision Editions FFMC	-858	-722	-1 050	-842	208
Autres prod et ch non tech.	16	4	4	-25	-29
Intéressement	1 225	926	1 054	1 131	77
Impôt	-43	405	238	3 083	2 845
Résultat net	1 367	1 183	1 501	1 613	112

En k€	2022	2023	2024	2025	Var 25/24
Impôts sur les bénéfices	74	326	153	1 865	1 712
Crédit d'impôts N-1	-117	-128	-185	-230	-45
Taxe Bonis-Malis	0	207	270	1 448	1 178
Total impôts	-43	198	-32	1 635	1 667

- Le montant de l'intéressement, en légère augmentation de +77 k€.
- Un nouveau complément de provision en application de la convention avec les Éditions de la FFMC, soit une provision totale qui s'élève à -3,5 M€ à fin 2025, dans un contexte où l'entreprise a de nouveau généré un résultat négatif (-700k€)*.
- Une indemnité d'éviction sur Saint-Jean-de-Védas pour 286 k€, partiellement compensée par une mise au rebut de travaux d'un montant de -165 k€, soit un solde net en résultat exceptionnel de +121 k€.

Le résultat financier bénéficie de la progression des rendements récurrents du portefeuille

Résultats des placements financiers (en k€)



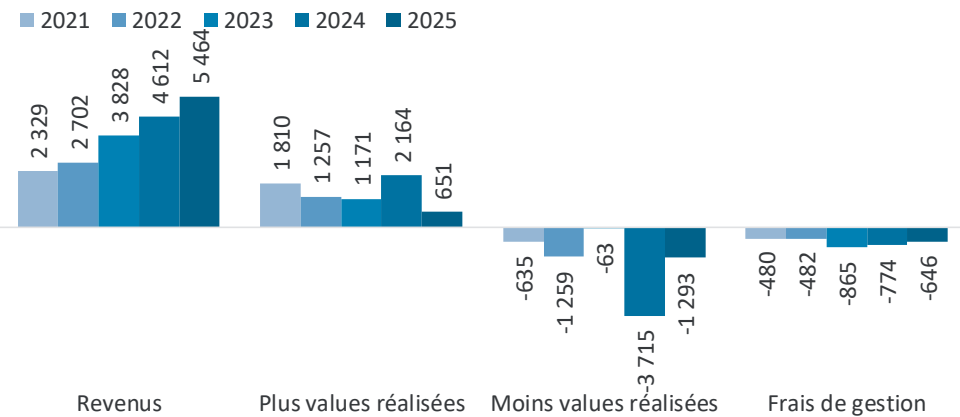
- > Le résultat financier est en nette progression sur 2025, s'appuyant sur une nouvelle hausse des revenus récurrents. Ils bénéficient à la fois de la poursuite du redressement des marchés obligataires et actions, ainsi que des effets de l'opération de réallocation d'une partie du portefeuille sur des titres plus rémunérateurs (avec un impact estimé à +0,7 M€ par an).
- > Une opération similaire a été réalisée en 2025, qui génère une moins-value de -1,2 M€ sur l'année, mais vise une amélioration des revenus récurrents de +0,4 M€ par an dans le futur.



AVIS

> La reconstitution progressive d'un socle de revenus financiers, à l'issue de la période de crise et de taux très bas vécue jusqu'en 2022, permet de détendre progressivement la contrainte sur le technique et l'opérationnel. Cette configuration des marchés financiers, bien qu'incertaine, reste favorable pour les investisseurs, et la Mutuelle a su tirer parti ces 2 dernières années des fenêtres d'opportunité.

Décomposition du résultat financier (en k€)



Indice OAT 10 ans – sur 5 ans

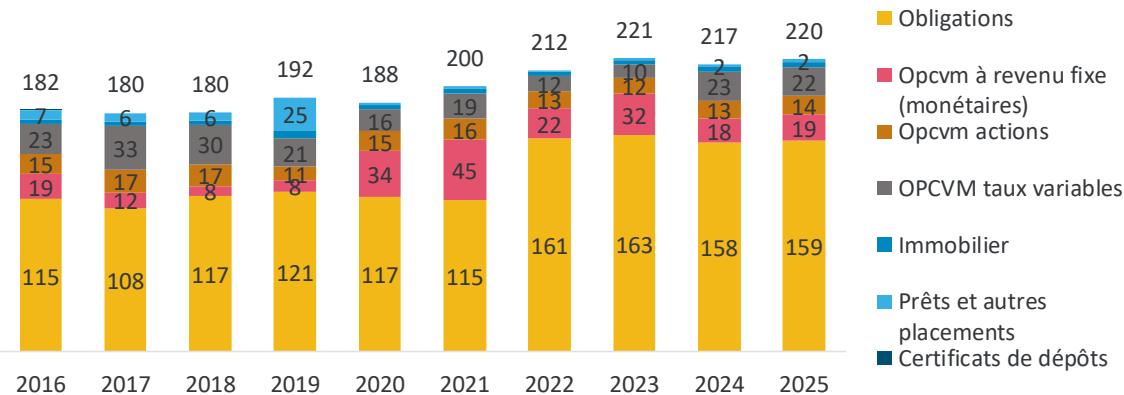


Indice Cac 40 – sur 5 ans

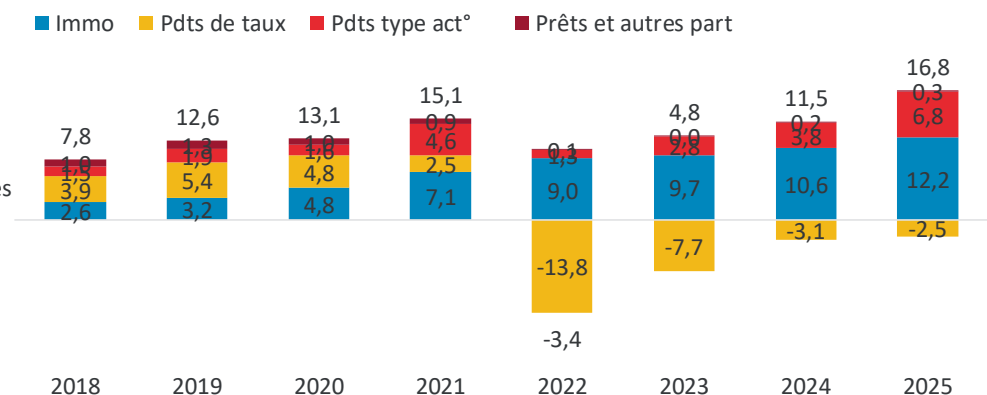


Un niveau de plus-values latentes en augmentation, malgré le contexte de hausse des taux

Evolution des placements en M€ (en valeur nette comptable)



Plus-values latentes (M€)



- > Le portefeuille de placements est en hausse de +3 M€ en 2025, avec une progression de la valeur de l'ensemble des poches d'investissement (hors OPCVM taux variables).
- > Malgré un contexte de hausse des taux, qui devrait mécaniquement faire baisser le niveau des plus-values latentes, les opérations réalisées en 2024 et 2025 permettent de les faire progresser : sur 2025, 35 M€ d'obligations ont été vendues, générant une moins-value de 1,2 M€, mais qui a permis de réinvestir ces fonds sur des placements plus rémunérateurs, qui devraient faire progresser les revenus récurrents de +0,4 M€ / an.
- > A noter que la valeur des biens immobiliers de la Mutuelle est de nouveau en hausse, suite à l'expertise quinquennale réalisée en 2025.

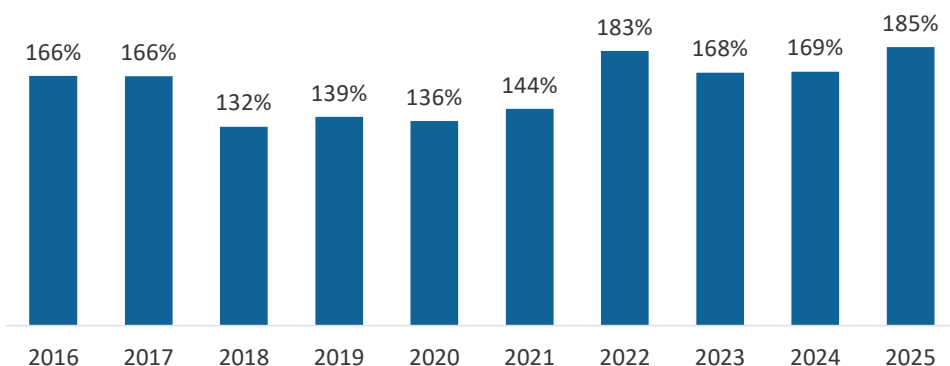


- > La situation de plus-value latente du portefeuille matérialise une situation qui doit sécuriser et faire progresser les revenus financiers dans les prochaines années.
- > Notons que cette situation a des répercussions d'un point de vue fiscal : les plus-values latentes des placements collectifs (OPC) sont incluses dans ce résultat, ce qui explique en partie la hausse de la charge d'impôt de l'année, qui s'élève à 1,8 M€, contre 0,2 M€ en 2024.

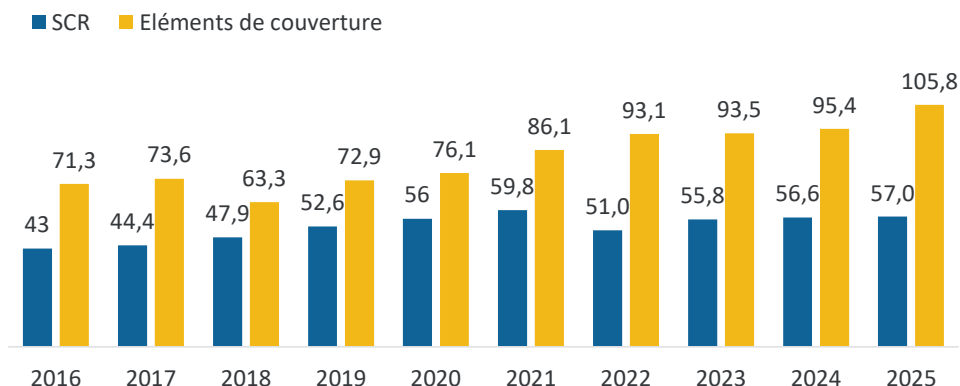
Une solvabilité qui progresse, maintenant l'entreprise dans une situation confortable



Ratio de couverture



Niveaux de SCR et Capitaux propres (en M€)



- > Le ratio de couverture du SCR enregistre une nette progression en 2025 et s'établit à 185%, soit une hausse de +16 points, portée par une augmentation significative des éléments de couverture :
 - Les fonds propres augmentent de +10,0 M€, sous l'effet des droits d'adhésion des nouveaux sociétaires et du résultat de l'exercice (+3,3 M€).
 - La réserve de réconciliation progresse de +6,7 M€, en lien avec les écarts de valorisation entre les comptes sociaux et le bilan prudentiel.
 - Cette évolution s'explique principalement par la valorisation des placements, la valeur de marché étant supérieure à la valeur comptable pour un montant de +5,1 M€.
 - Le SCR augmente de +0,4 M€, sous l'effet d'une légère hausse des risques de base et du risque actions, liée à l'évolution du portefeuille d'actifs.
- > À noter : l'évolution du ratio de couverture n'est pas liée à un changement de méthode.

Conclusion

- L'année 2025 confirme une bonne dynamique commerciale de la Mutuelle : malgré un contexte de marché moins porteur, le nombre d'affaires nouvelles a progressé, s'appuyant sur une amélioration des taux de décroché et un positionnement tarifaire qui reste compétitif. L'augmentation du portefeuille reste toutefois inférieure au budget, avec des objectifs ambitieux tant en termes d'AFN que de résiliations qui n'ont pas été atteints.
- En parallèle, l'année reste très bien orientée sur le plan de la sinistralité, avec un ratio tous exercices après réassurance à 41,6%, soit un niveau très bas (avant même que des actions spécifiques de prévention ne soient déployées), qui matérialise à la fois la clémence de la sinistralité, liée notamment à une baisse des fréquences vol et cyclo, des dégagements sur les antérieurs qui restent positifs et un modèle de réassurance qui permet de diminuer la sensibilité aux sinistres graves.
- In fine, le résultat net atteint 1,6 M€, soit le meilleur niveau depuis 2017 (malgré une hausse de l'impôt et de la taxe boni mali, et un nouveau rechargement de provisions sur les Éditions de la FFMC).
- La Mutuelle s'est donc appuyée sur un contexte plutôt favorable (sinistralité, financier) et des fondamentaux sur son modèle (réassurance, engagement des équipes). Nous relevons toutefois plusieurs points d'attention :
 - Une dynamique commerciale d'augmentation des contrats qui reste très ambitieuse dans un contexte économique incertain ; ces enjeux vont fortement mobiliser les équipes de la nouvelle Direction Commerciale et de la DRCPP, avant même d'intégrer les actions spécifiques Prévention.
 - Les frais généraux restent élevés et vont le rester, compte tenu des investissements envisagés (transformations de l'organisation, montée en puissance des actions de prévention, portefeuille de projets de la DTSI). L'adaptation des ambitions et des moyens reste une équation méritant une attention constante afin d'éviter une dérive du résultat. L'enjeu est également de pouvoir préserver une offre tarifaire compétitive et en lien avec la promesse mutualiste, dans la mesure où la matérialisation des impacts de la politique de prévention n'est pas validée à date.
 - Les difficultés avec AGPM compriment l'activité du réseau indirect et les niveaux de compensation de commissions qui permettent dans une certaine mesure de réduire les frais généraux.
 - L'évolution de la situation des Éditions de la FFMC, avec un redressement qui peine à se matérialiser, ce qui a nécessité en 2025 un nouveau complément de provision qui pèse sur le résultat de la Mutuelle.

CONCLUSION



Analyse de la politique sociale

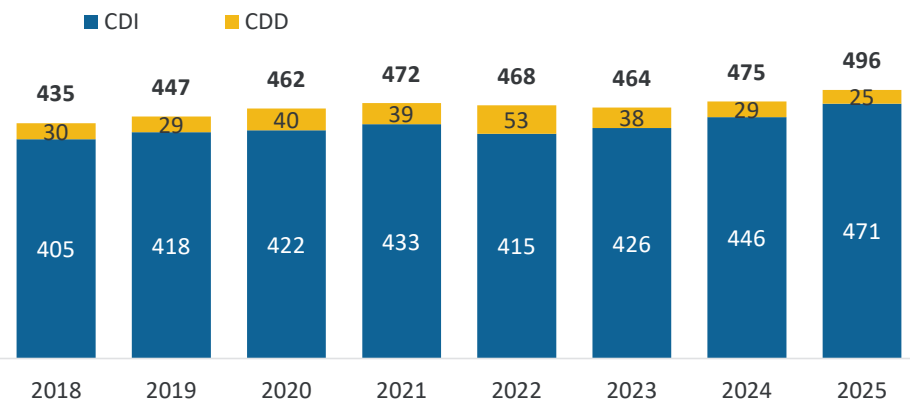
Politique sociale : principales thématiques



Une progression des effectifs CDI qui se poursuit



Evolution des effectifs au 31/12



Source : BDESE

Répartition des effectifs CDI par Directions

	2021	2022	2023	2024	2025	Var
DIR COMMERCIALE	187	179	182	186	175	- 11
DIR INDEMNISATION	84	86	90	103	109	+ 6
DIR FINANCES ET RISQUES	31	28	30	31	29	- 2
DIR MARKET ET COMM	26	22	20	22	20	- 2
DRH - QVCT	12	12	20	25	28	+ 3
DTSI	37	38	43	45	46	+ 1
SG	19	19	19	18	20	+ 2
SECRETARIAT DG	4	3	3	3	2	- 1
DIR RSE				1	4	+ 3
DG	6	5	12	4	3	- 1
Direction RCPP					29	ns
Direction Prévention					6	ns
Filiales	4	4	7	8	0	- 8
SERV ENV. DE TRAVAIL	21	19				
Total général	431	415	426	446	471	25

Source : fichier du personnel

- > L'effectif à fin 2025 affiche une progression nette de +4,4 %, confirmant la tendance de 2024, marquée par un ralentissement du recours aux CDD (-13,8 %) et une augmentation des effectifs CDI de +25 ETP, soit +5,6 %.
- > Les effectifs sont renforcés dans les directions :
 - Accompagnement et Indemnisation : recrutements réalisés notamment au sein du service convention (+3).
 - Ressources Humaines et Qualité de Vie au Travail : création d'un poste dédié à la politique de fidélisation et à la culture d'entreprise, et développement de l'Académie.
 - Direction RSE : effectif porté à quatre collaborateurs, conformément à l'objectif fixé pour 2025.
- > Deux directions ont été créées, impactant la structure des effectifs (qui expliquent notamment la baisse des effectifs de la Direction Commerciale) :
 - Direction Réseau Courtage Partenariats et Professionnels : intégration des équipes LCDM et de salariés issus de la direction commerciale.
 - Direction Prévention : reprise des effectifs (2 personnes) et de l'activité Securider, avec l'arrivée de nouveaux chargés de prévention.

La diminution du nombre de CDD présents à fin décembre se poursuit, en lien avec la diminution de l'apprentissage

CDD au 31/12

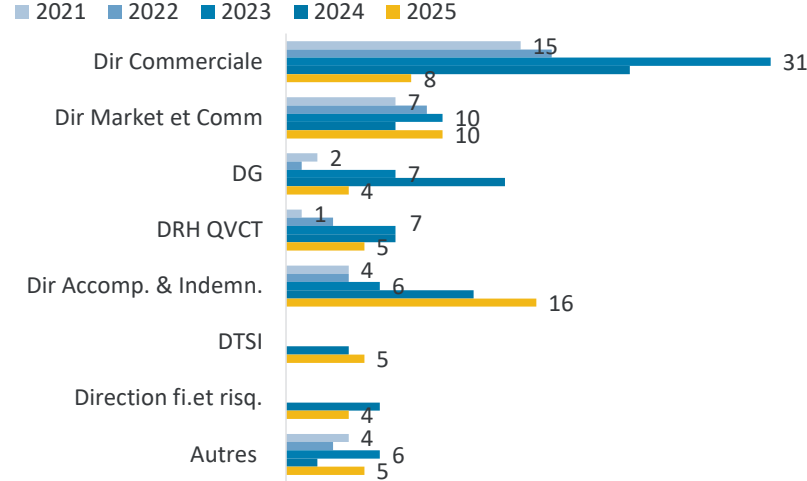
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Diff
Cadres	1	3	2	1	1	4	+ 3
Employés	39	36	51	37	28	21	- 7
Total	40	39	53	38	29	25	- 4
Taux de CDD au 31/12	8,7%	8,3%	11,3%	8,2%	6,1%	5,0%	

Embauches CDD	39	29	46	14	17	11
Fins de contrat CDD	29	34	32	20	15	6
Embauches CDD / Embauches totales	54,2%	40,8%	58,2%	19,7%	20,5%	13,3%

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CDD	23	13	24	11	9	10
Contrat de professionnalisation	1	1	3	1		1
Contrat d'apprentissage	16	25	26	26	20	14
Total	40	39	53	38	29	25

Source : BDESE et fichier du personnel

Salariés en CDD présents au cours de l'année



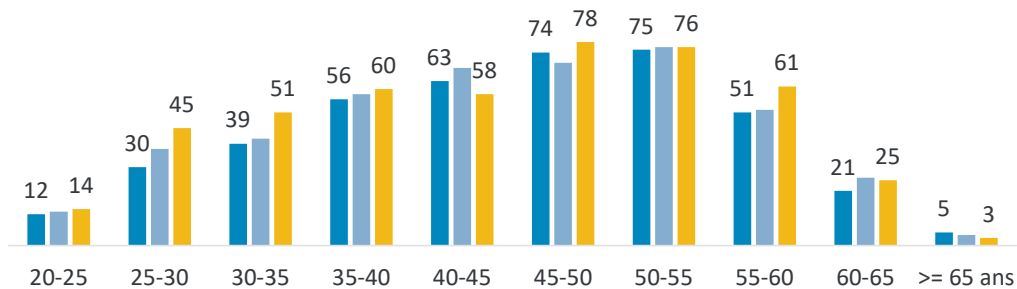
- > La diminution du nombre de CDD en 2025 s'explique principalement par une nouvelle baisse des contrats d'alternance. Ce choix de limiter l'apprentissage dans les équipes de petite taille vise à garantir un accompagnement et un encadrement de qualité pour chaque alternant.
- > Le recours aux CDD a concerné 57 contrats en 2025, contre 74 en 2024. Il répond à des besoins spécifiques. En 2025, la direction Indemnisation a eu recours aux CDD dans le cadre du nettoyage du portefeuille et du transfert des dossiers sinistres entre AS400 et Claims. La direction RSE a également mobilisé des CDD pour le projet sur les pièces de réemploi.
- > La baisse du recours aux CDD s'explique aussi par la titularisation de nouveaux salariés en CDI, dont la formation et la montée en compétences ont mobilisé les équipes et renforcé la dynamique de recrutement.

L'augmentation des effectifs s'opère plus rapidement sur les effectifs masculins et non cadres



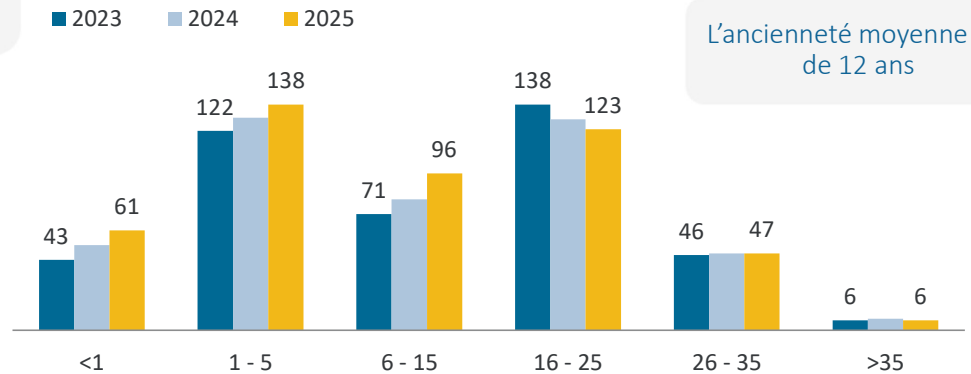
Répartition des effectifs par tranche d'âge

La part des + de 55 ans représente 18,9% de la population CDI, avec un enjeu croissant d'anticipation des départs et de renouvellement des effectifs



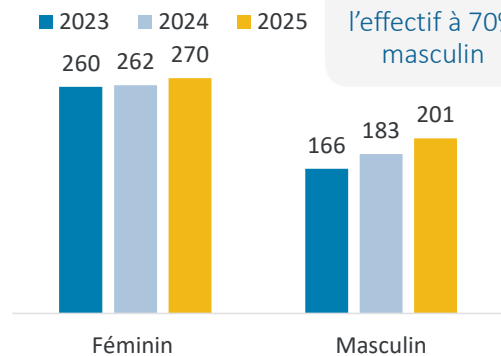
Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté

L'ancienneté moyenne est de 12 ans

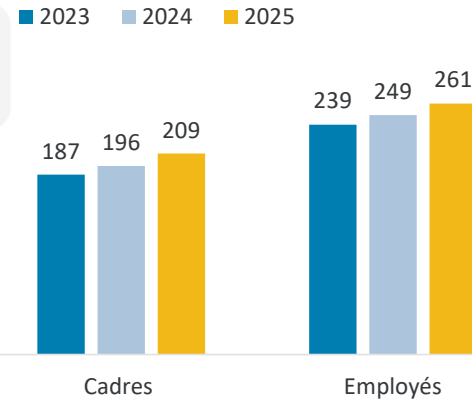


Répartition des effectifs par sexes

Hausse de l'effectif à 70% masculin

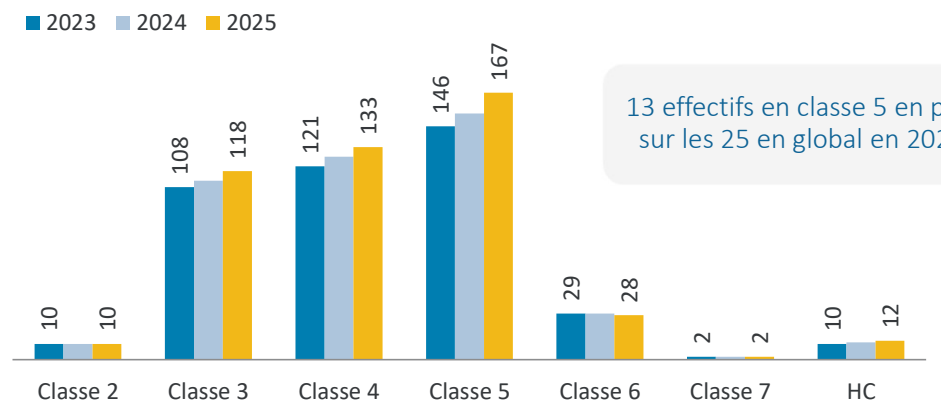


Répartition des effectifs par catégories



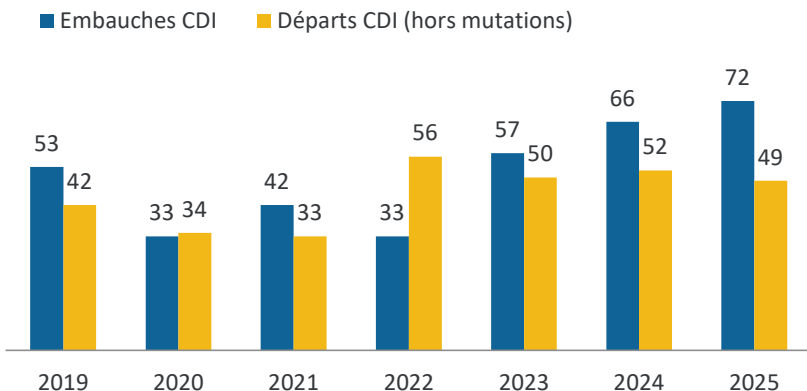
Répartition des effectifs par niveaux de qualification

13 effectifs en classe 5 en plus sur les 25 en global en 2025

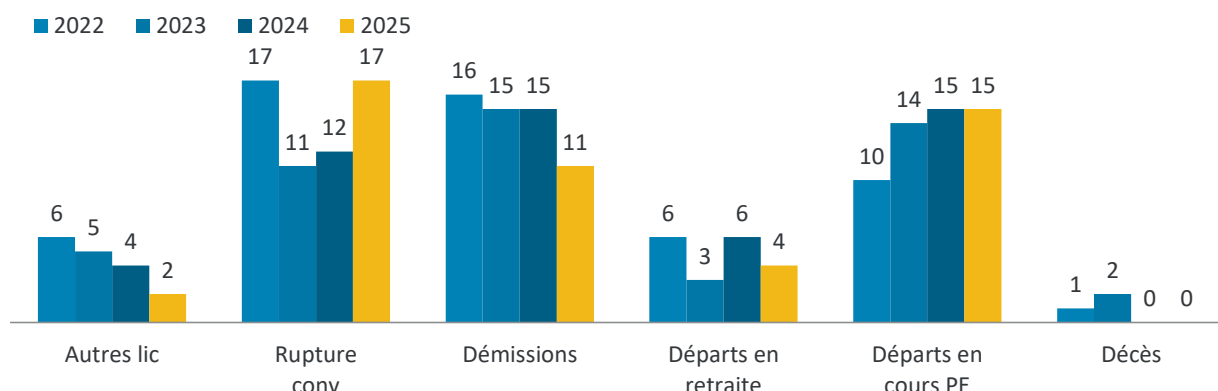


La dynamique de recrutement augmente à nouveau et un niveau de départ qui conserve un plafond élevé, alors même que le turnover a ralenti à l'échelle du marché

Mouvements d'effectifs CDI



Décomposition des départs par motifs



> Le taux de turnover CDI demeure élevé, à 14,2 %, en raison :

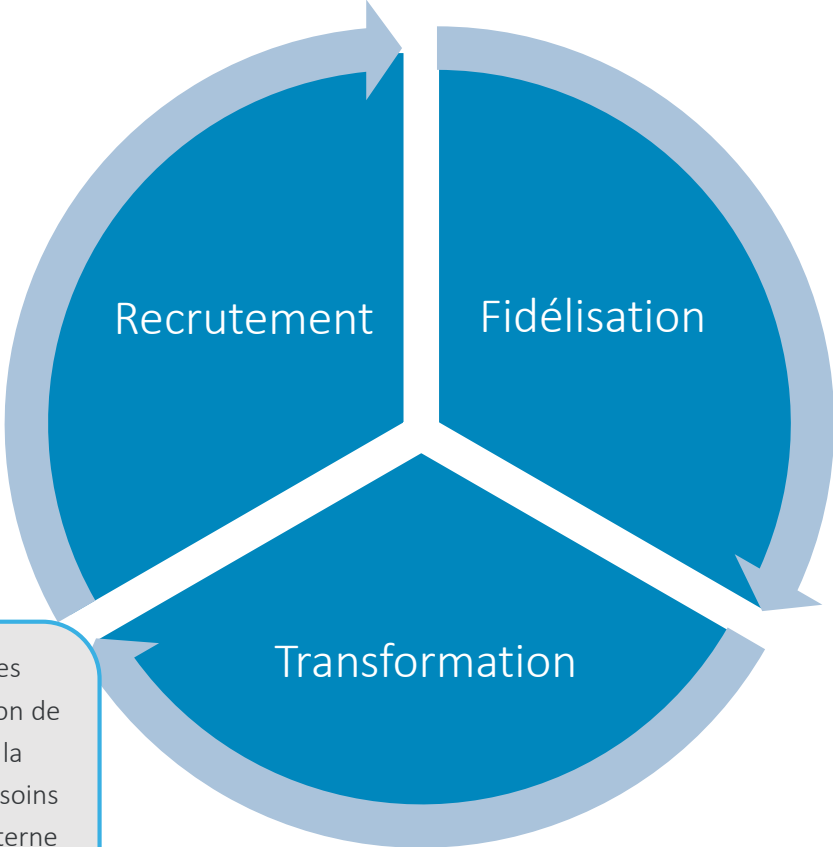
- De la hausse des embauches, liée notamment à la création de nouvelles directions (DRCPP, RSE, Prévention) et au renforcement des équipes Accompagnement et Indemnisation ;
- Des départs qui restent à un niveau élevé, avec 49 départs en 2025 contre 52 en 2024. La baisse des démissions est compensée par une hausse des ruptures conventionnelles, dans un contexte de transformations en cours en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette tendance est en rupture avec les mouvements observés à l'échelle du marché, qui matérialisent un ralentissement des départs ;
- Les départs en cours de période d'essai restent notables, en lien avec la dynamique de recrutement. Le parcours d'intégration a été revu en 2025, avec une attention particulière portée aux échanges durant la période d'essai. Il est à noter que 2/3 des ruptures de période d'essai sont à l'initiative de l'employeur, principalement en raison des difficultés à recruter des profils adaptés aux enjeux de la Mutuelle des Motards.

> L'analyse du « Goodbye Process » sur la période 2023-2025, avec un taux de réponse de 24 %, met en avant deux principaux motifs de départ : la recherche d'un projet professionnel différent et la question de la rémunération.

Une politique de recrutement qui se maintient sur des profils motards et qui se conjugue avec un enjeu de fidélisation des équipes actuelles

Le recrutement s'est poursuivi en 2025, avec un renforcement de la marque employeur, notamment via les jobboards et le recours à des cabinets spécialisés.

Les recrutements ont principalement porté sur des compétences spécifiques, telles que la data science et les métiers de l'IT, afin de répondre aux besoins croissants de l'organisation dans ces domaines.



La fidélisation des équipes s'appuie également sur le développement de la marque employeur, avec la création d'un poste dédié depuis septembre 2025.

La promotion des mobilités internes et le déploiement de la digital workplace constituent des leviers complémentaires pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

Pour 2026, les orientations porteront sur la culture d'entreprise, afin de valoriser et de cultiver l'identité AMDM.

Les différentes transformations engagées (déploiement de l'application, réorganisation de la direction commerciale, animation de la Prévention, etc.) génèrent de nouveaux besoins en matière de recrutement, de mobilité interne et d'accompagnement de la montée / évolution des compétences

Le goodbye process est un outil d'analyse des départs pour améliorer la fidélisation, mais le nombre de réponses reste à ce stade assez faible

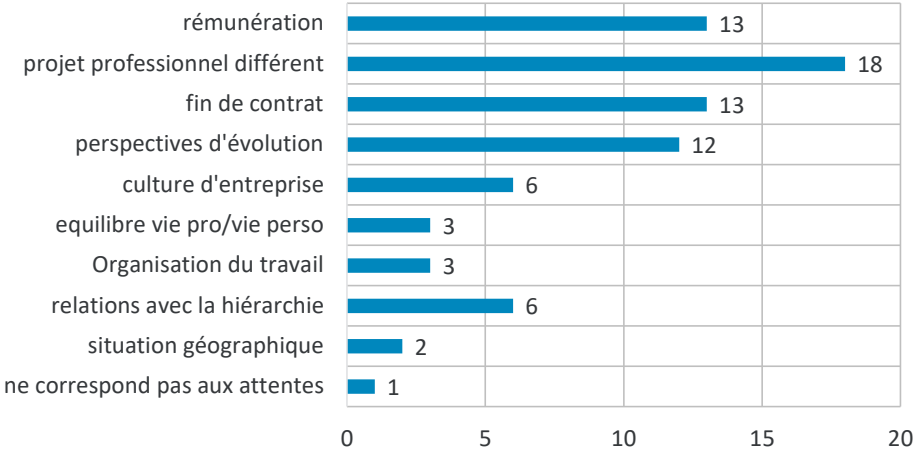
- > Le questionnaire Goodbye Process, composé de 17 questions, permet de recueillir les premières impressions sur les raisons du départ des salariés.
- > Il comporte des éléments d'identification de la direction concernée, des questions sur l'accompagnement RH, le motif de départ et l'ancienneté.
- > Le questionnaire doit être complémentaire des échanges en entretien qui peuvent se tenir avec le management et/ou les équipes RH, en particulier dans le cadre des périodes d'essai.
- > L'exercice de récolte d'informations suite à un départ reste toutefois une étape complexe, tant pour le salarié que pour la direction DRH-QVCT : quelle liberté d'expression pour le salarié ? Quel degré d'informations est nécessaire aux équipes RH ? Quel format s'avère le plus adapté ?
- > Les deux principaux motifs de départ identifiés, hors raisons personnelles, sont la rémunération et les perspectives d'évolution. L'étude plus approfondie de ces motifs pourrait apparaître dans le questionnaire.



POINT DE VIGILANCE

- > 53 salariés ont complété ce questionnaire entre 2023 et 2025, soit un taux de réponse qui reste assez faible et qui représente 24% des départs.
- > Le premier enjeu du process va être d'améliorer le taux de réponse pour pouvoir avoir une analyse plus complète des raisons des départs, en particulier sur les départs en cours de période d'essai.

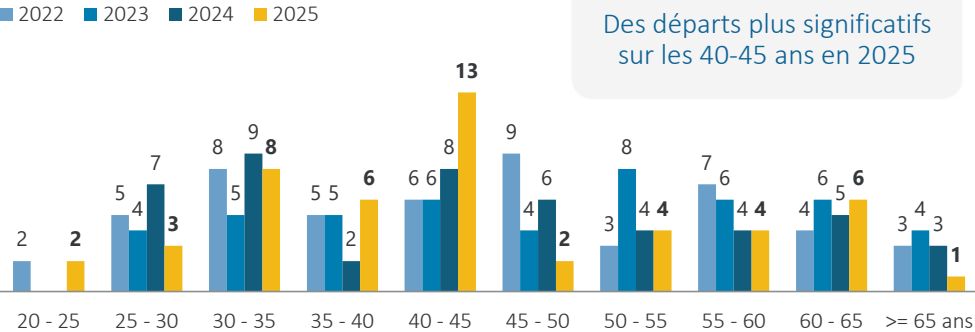
Résultats goodbye process raisons de départ cumulées 2023-2025



Des départs en hausse au sein de la direction commerciale

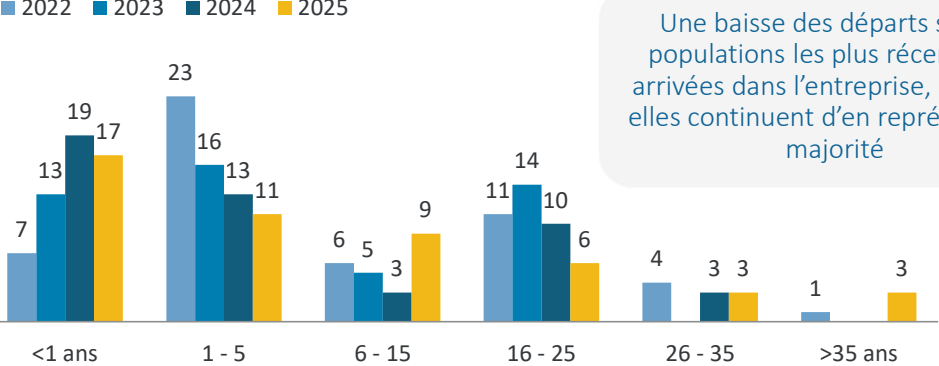
Un ralentissement des départs à moins de 5 ans

Nombre de départs par tranche d'âge



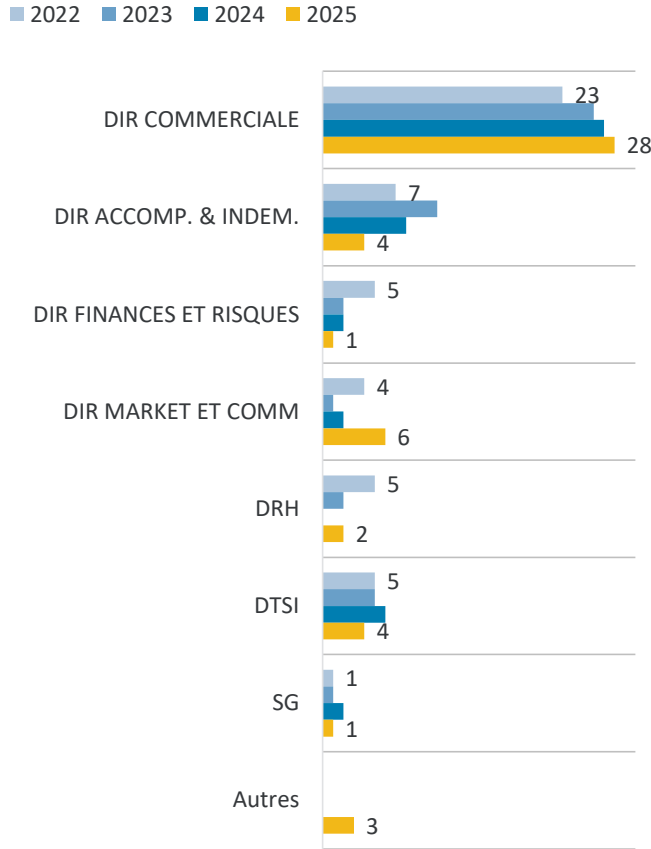
Des départs plus significatifs sur les 40-45 ans en 2025

Nombre de départs par tranches d'ancienneté



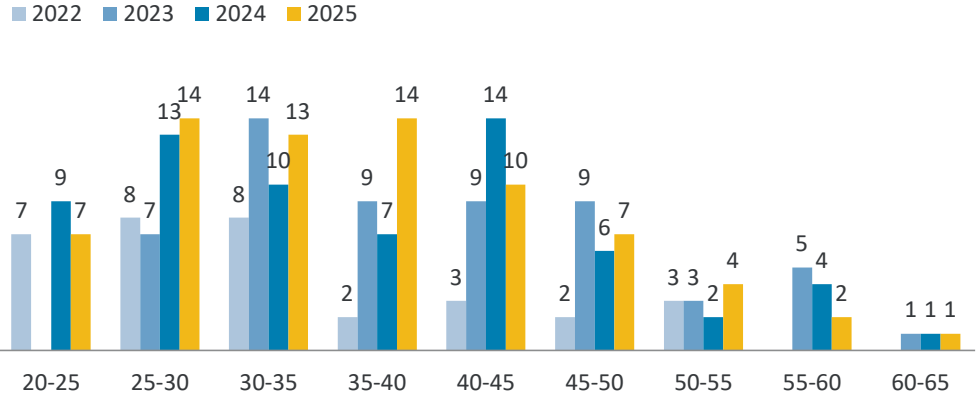
Une baisse des départs sur les populations les plus récemment arrivées dans l'entreprise, même si elles continuent d'en représenter la majorité

Départs par Directions

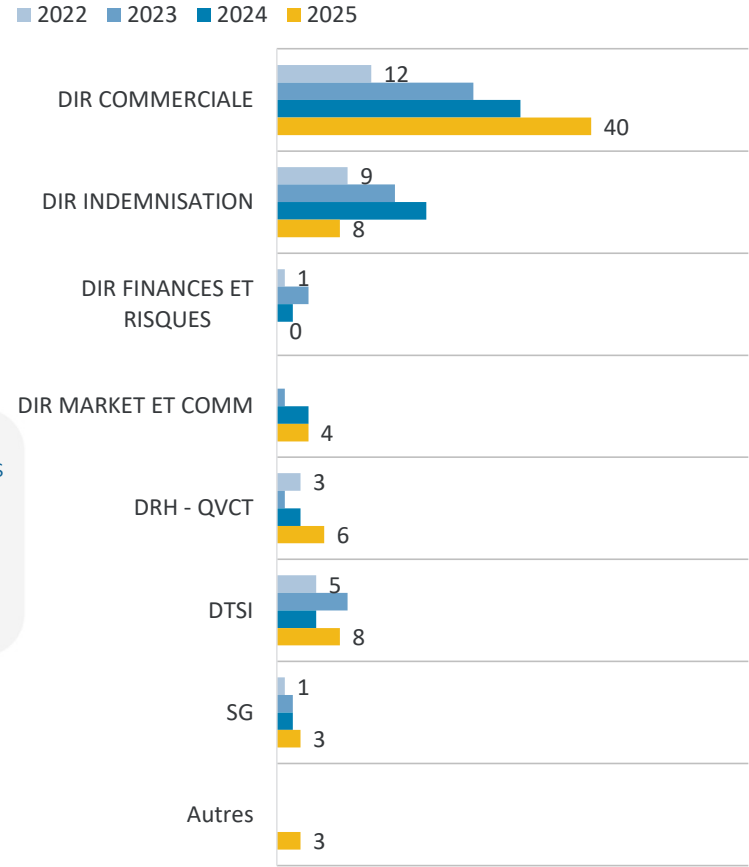


Une hausse des recrutements en classe 4 et 5, concernant principalement les salariés de moins de 40 ans, ainsi qu'un renforcement de la direction commerciale

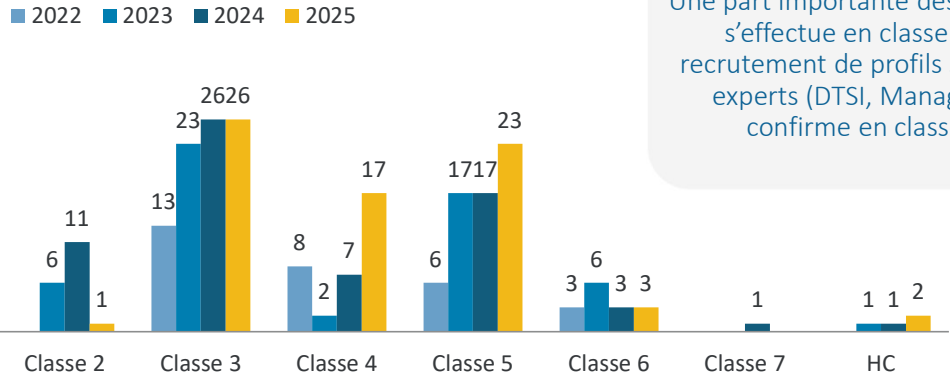
Nombre d'entrées par tranche d'âge



Entrées par Directions



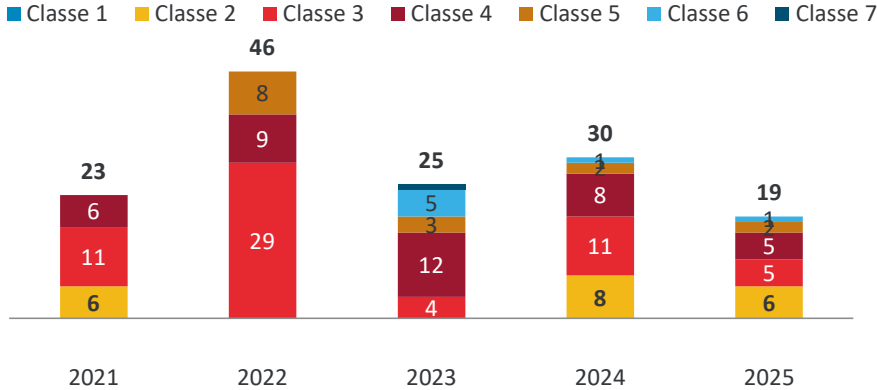
Nombre d'entrées par niveaux de qualification



Une part importante des recrutements s'effectue en classe 3, mais le recrutement de profils spécifiques et experts (DTSI, Management) se confirme en classe 4 et 5.

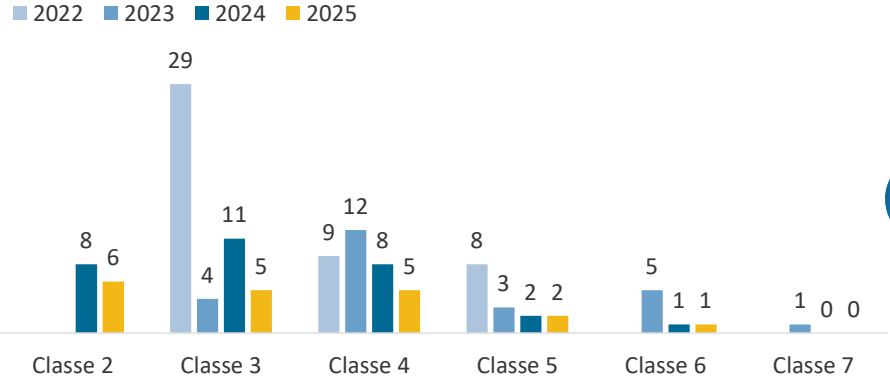
Des promotions qui diminuent en 2025 par rapport aux années précédentes, malgré une volonté de faciliter les mobilités

Evolution du nombre de promotions



- > La Mutuelle souhaite privilégier la promotion interne chaque fois que possible, notamment lors de l'ouverture de nouveaux postes.
 - Un système d'alerte permet aux salariés d'être informés des ouvertures de postes.
- > Un équilibre est toutefois recherché avec le recrutement externe lorsque les compétences nécessaires ne sont pas disponibles en interne, ou dans une logique de développement des compétences des équipes. Sur 2025, les mobilités fonctionnelles (changement d'intitulé du poste avec ou sans changement de points) ont représenté 50 mouvements (cf page suivante), avec en parallèle 72 recrutements externes. Toutefois, le nombre de promotions, au sens du changement de classes, a baissé en 2025.
- > La politique de mobilité prévoit que toute mobilité verticale s'accompagne d'un changement de nombre de points voire de classe et d'une revalorisation salariale, formalisés lors de l'avenant au contrat.
 - Dans certains cas, une période probatoire est appliquée ; dans ce contexte, l'évolution de la rémunération peut intégrer les augmentations collectives (NAO) pour atteindre la rémunération cible.

Evolution du nombre de promotions



AVIS

> Les travaux réalisés sur le référentiel de compétences et les parcours professionnels doivent permettre de favoriser ces mobilités. Cela méritera d'être suivi dans la durée pour mesurer les impacts sur la dynamique professionnelle des salariés (d'autant que l'aspiration des salariés à la mobilité, doublée d'une frustration pour une moitié d'entre eux, ressort de manière marquée dans le baromètre QVCT).

Des mobilités liées à des réorganisations des directions ainsi que des mobilités fonctionnelles qui se réalisent en 2025

Liste des mobilités en 2025 (et présents au 31.12)

type de changement	Direction	nombre
changement de direction		59
	DIR ACCOMP ET INDEMN	3
	DIR COMMERCIALE	8
	DIR COMMUNICATION	7
	DIR MKTG OFFRES COMM	9
	DIRECTION MARKETING	3
	DIRECTION PREVENTION	5
	DIRECTION RCPP	23
	DRH - QVCT	1
mobilité fonctionnelle		13
	DIR ACCOMP ET INDEMN	2
	DIR COMMERCIALE	4
	DIR COMMUNICATION	3
	DIRECTION MARKETING	1
	DIRECTION RCPP	1
	DRH - QVCT	2
promotion		37
	DIR ACCOMP ET INDEMN	18
	DIR COMMERCIALE	6
	DIR COMMUNICATION	1
	DIRECTION MARKETING	1
	DIRECTION PREVENTION	1
	DIRECTION RCPP	6
	DRH - QVCT	1
	DTSI	2
	SG	1
Total		109



POINT PÉDAGOGIQUE

- > Les promotions concernent les employés ayant changé de valeur de point en 2025.
- > Les mobilités fonctionnelles concernent les changements de poste sans modification du point.
- > Un employé peut être compté plusieurs fois s'il a changé de direction et de poste dans l'année.

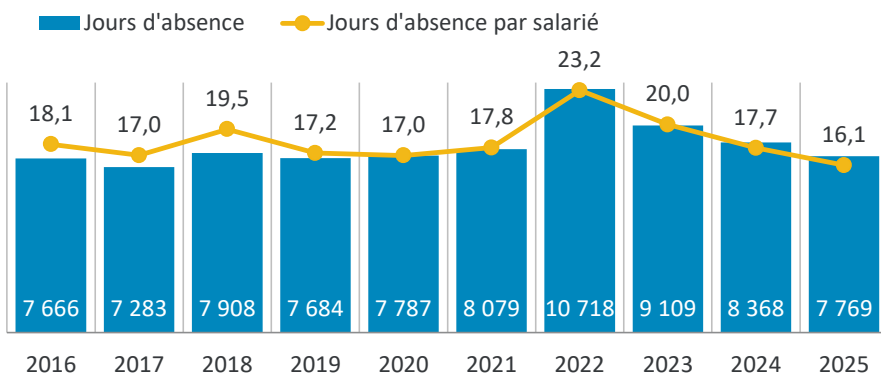
Source : fichier du personnel
Estimation SECAFI

- > La majorité des changements de poste s'explique d'abord par l'effet des différentes évolutions d'organisations opérées en 2025, notamment avec la direction de la DRCPP et le rattachement des chargés de développement B to B de la direction commerciale à la direction DRCPP, ainsi que les équipes de LCDM.
- > Les mouvements entre les directions Marketing, communication et commercial concernent principalement des postes de chargés de marketing ou évènementiel.
- > Les mobilités internes peuvent donc soit se faire entre directions ou au sein de la même direction, mais impliquent un changement d'intitulé de poste, sans modification du point (mobilité fonctionnelle).

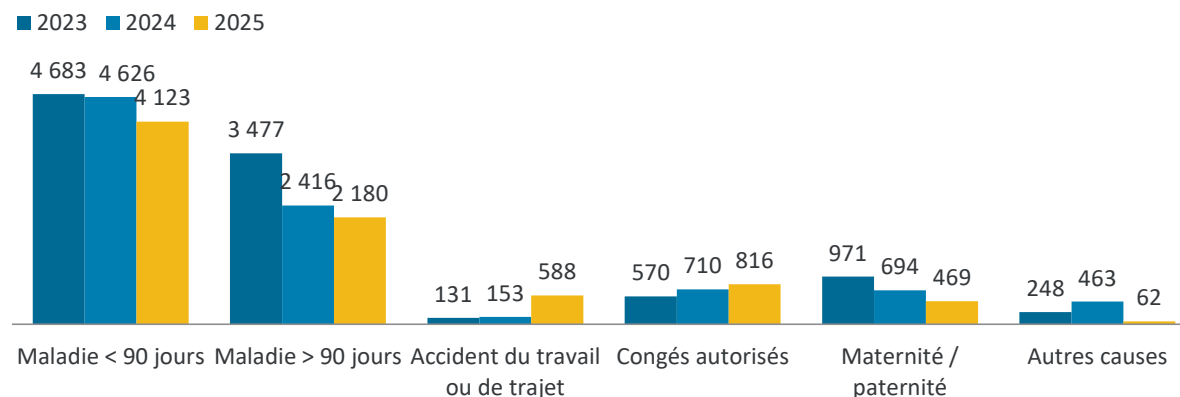
L'absentéisme continue de diminuer en 2025 et atteint son plus bas niveau depuis 10 ans



Jours d'absentéisme (hors maternité)



Evolution du nombre de jours d'absence par catégorie

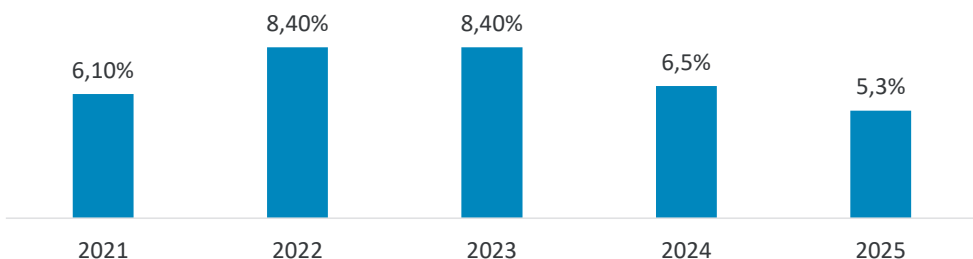


- > Le niveau de l'absentéisme continue de reculer en 2025, avec un nombre de jours d'absence hors maternité en diminution de -7% par rapport à 2024.
- > Cette diminution se constate tant sur les longues maladies (>90 jours) que sur les arrêts courts (<90 jours). Pour rappel, en 2024, la diminution des arrêts longs était en partie liée à trois départs en licenciements pour inaptitude. En 2025, deux salariés ont quitté l'entreprise pour cause d'inaptitude.
 - Les absences pour maladie de plus de 90 jours restent concentrées sur trois directions, avec un plan spécifique de conservation du lien avec les salariés avec un entretien de liaison.
 - Les absences pour maladie de moins de 90 jours ont baissé de -11%, avec des taux compris entre 0,8% et 5%, soit des absences assez contenues et en nette baisse sur certaines directions par rapport à 2024.
- > A noter toutefois une hausse du nombre de jours d'arrêt pour accidents de travail ou de trajet en 2025, malgré une baisse du nombre d'accidents qui passe de 23 à 11.
- > Au-delà d'une lettre d'engagement formalisée avec le CSE, le détail de l'accompagnement CARSAT et des actions mises en place ne nous ont pas été transmis. Cet accompagnement va d'ailleurs prochainement s'arrêter.

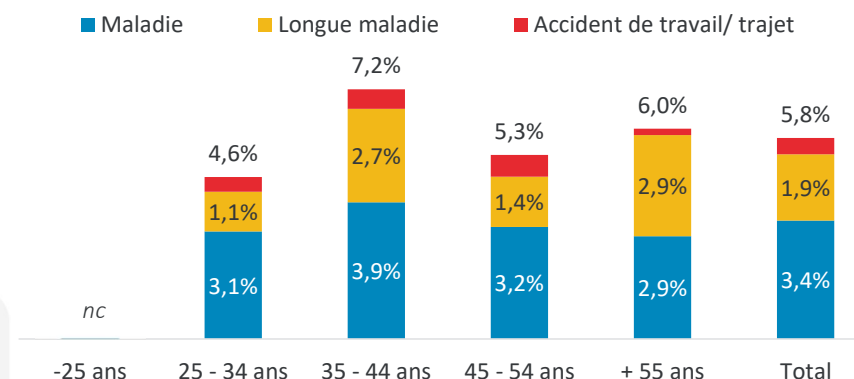
Une poursuite de la baisse des arrêts maladie de courte durée, mais des points d'attention localisés qui subsistent



Taux d'absentéisme maladie



Décomposition de l'absentéisme par tranches d'âge



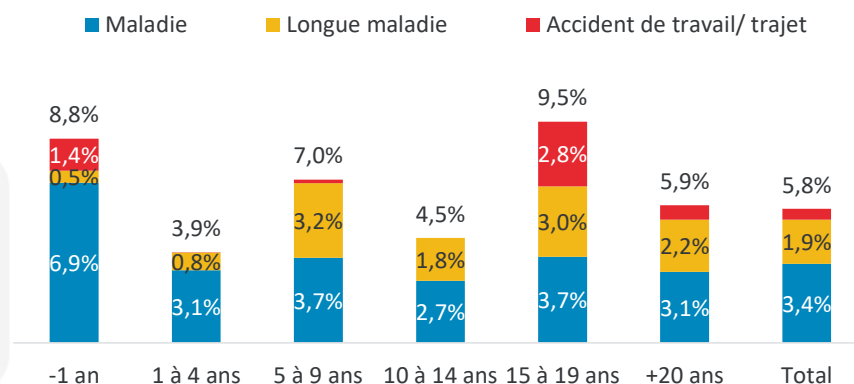
Décomposition de l'absentéisme par directions

Direction	Maladie	Longue maladie	Acc. travail/ Trajet	Total
DG	0,7%	0,0%	0,0%	0,73%
DIR ACCOMP ET INDEMN	5,0%	2,5%	0,0%	7,53%
DIR COMMERCIALE	4,3%	2,8%	1,1%	8,29%
DIR COMMUNICATION	3,0%	0,0%	0,0%	3,02%
DIR FIN TECH ET RISQ	0,9%	0,0%	0,0%	0,98%
DIR MKTG OFFRES COMM	1,0%	8,4%	0,0%	9,36%
DIRECTION MARKETING	0,6%	1,3%	0,0%	1,91%
DIRECTION PREVENTION	3,1%	0,0%	0,0%	3,09%
DIRECTION RCPP	1,9%	0,2%	0,8%	2,92%
DIRECTION RSE	0,0%	0,0%	0,1%	0,10%
DRH - QVCT	2,4%	1,1%	0,0%	3,48%
DTSI	0,8%	0,0%	0,0%	0,77%
SECRETARIAT DG	2,2%	0,0%	0,0%	2,23%
SECURIDER	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%
SG	3,9%	1,0%	0,0%	4,99%
TOTAL	3,40%	1,89%	0,47%	5,76%

Pas de constatation de corrélation nette par âge ou par ancienneté en 2025

Une surveillance sur trois directions et un plan d'action sans doute à affiner pour celles-ci

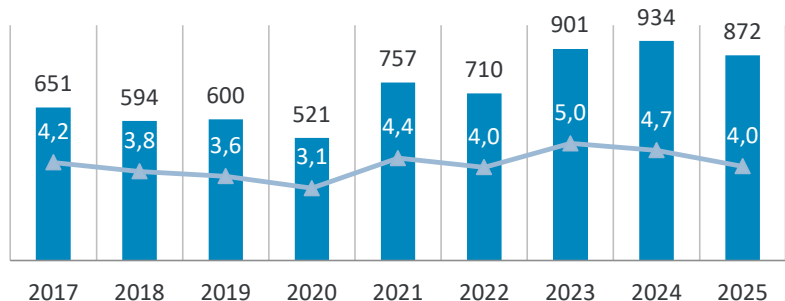
Décomposition de l'absentéisme par tranches d'ancienneté



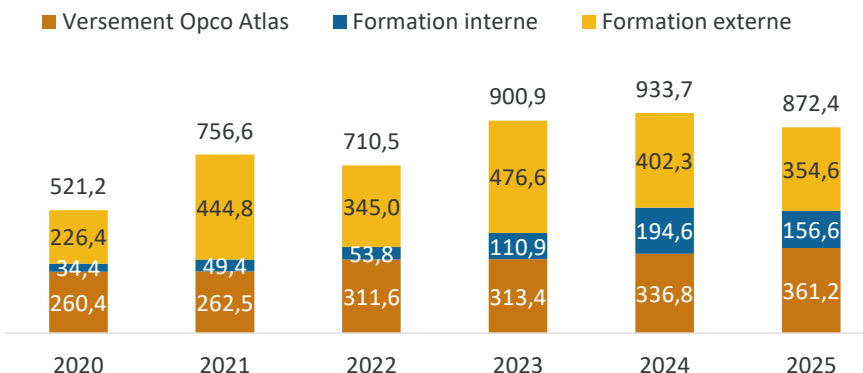
Une croissance de l'effort de formation, en lien avec la poursuite de la montée en puissance de l'Académie et le déploiement de formations réglementaires (1/2)



Budget de formation
(en k€ et en % de la masse salariale)

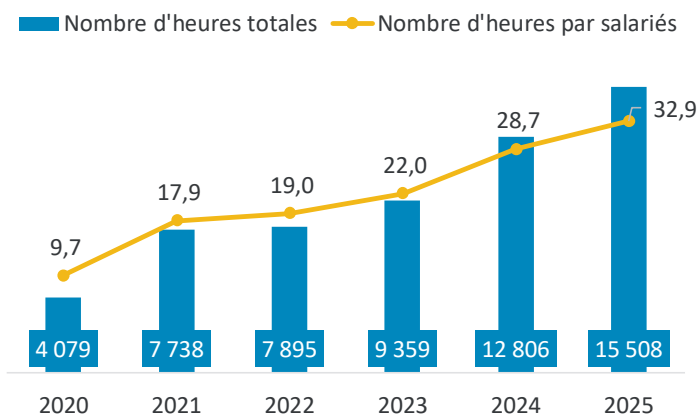


Répartition des dépenses de formation (en k€)

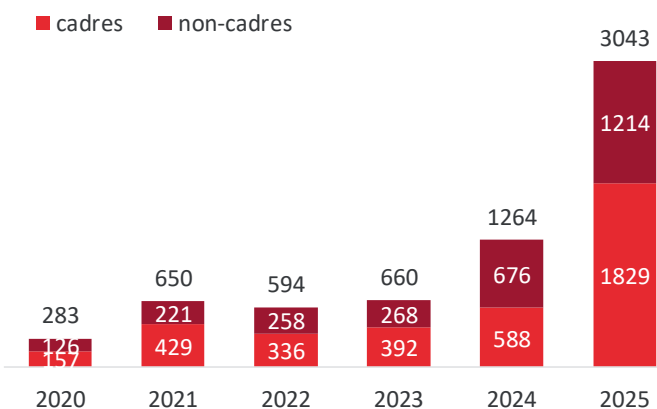


Un budget en baisse malgré la hausse du nombre d'heures, en lien avec une plus forte internalisation des formations via l'Académie

Heures de formation



Nombre de formations réalisées



Nombre de salariés formés

2024 : 329 (69% des effectifs)
2025 : 524 (90% des effectifs)

70% des managers formés en 2025

Une forte hausse du nombre de formations dispensées, en lien notamment avec le déploiement des formations réglementaires (LAF-LB, RGPD, secret médical...) et sur le renforcement des compétences en cybersécurité et IA

Données BDESE



Une croissance de l'effort de formation, en lien avec la poursuite de la montée en puissance de l'Académie et le déploiement de formations réglementaires (2/2)

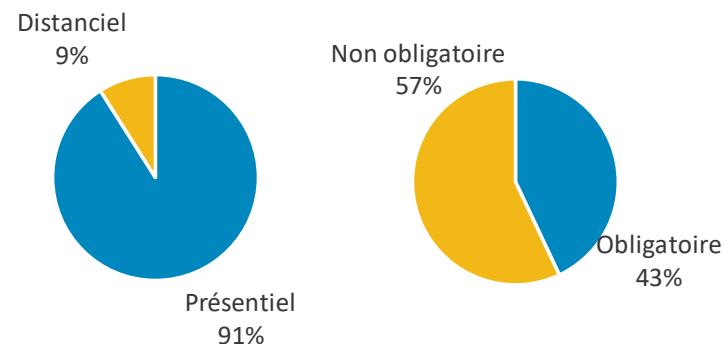


- > Le volume d'heures de formation est de nouveau en hausse en 2025 avec plus de 15 500h suivies, soit une augmentation de +21% par rapport à 2024. Elle s'explique à la fois par :
 - La poursuite de la montée en puissance de l'Académie, avec 8 195h en 2025 (53% du total) ;
 - Le déploiement des formations réglementaires (LAF-LB, RGPD, secret médical...) et de modules sur le renforcement des compétences en cybersécurité et IA.
- > Les travaux des équipes de l'Académie conduisent à étoffer progressivement l'offre proposée en interne, avec par exemple l'élaboration de parcours en lien avec la conformité en 2025 et des réflexions en cours sur des modules de prise en main de l'IA. Les évolutions sont travaillées avec les directions métiers, pour valider les besoins et élaborer les parcours.
- > En termes d'organisation, l'équipe est désormais constituée de 6 personnes et la création d'un poste de responsable pédagogique est envisagée pour gérer les interfaces avec les métiers et faire vivre le catalogue.
- > La croissance des formations déployées dans le cadre de l'Académie participe également à la baisse des coûts liés à la formation, avec une part croissante des modules qui sont désormais internalisés.

Formations dans le cadre de l'Académie en 2025

	Sessions	Stagiaires	Heures
Intégration	9	77	2 995
Métier - Direction commerciale	13	115	3 651
Métier - DAI	27	10	792
Dvt des pratiques managériales	2	16	757
Total	51	218	8 195
<i>Var / 2024</i>	<i>37,8%</i>	<i>4,3%</i>	<i>6,9%</i>

Répartition des heures 2025



AVIS

- > Dans un contexte où le temps passé en formation a beaucoup augmenté en 2025, la question des moyens, du temps disponible et de la priorisation des sujets de formation se pose de manière plus accrue, avec un vrai enjeu de coordination et de pilotage en transversal et avec les métiers.

Une amélioration de l'index en 2025, principalement lié à l'amélioration du Top 10 en termes de rémunérations



Index Egapro	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Score Max	Var 24/25
Ecart Rémunération	39	39	39	39	39	38	40	- 1
Augmentation individuelles	20	20	20	20	20	20	20	+ 0
Augmentation Promotion	15	15	15	15	15	15	15	+ 0
Maternité Adoption	15	15	15	15	15	15	15	+ 0
Top Ten Rémunération	5	5	5	5	5	10	10	+ 5
Score	94	94	94	94	94	98	100	+ 4

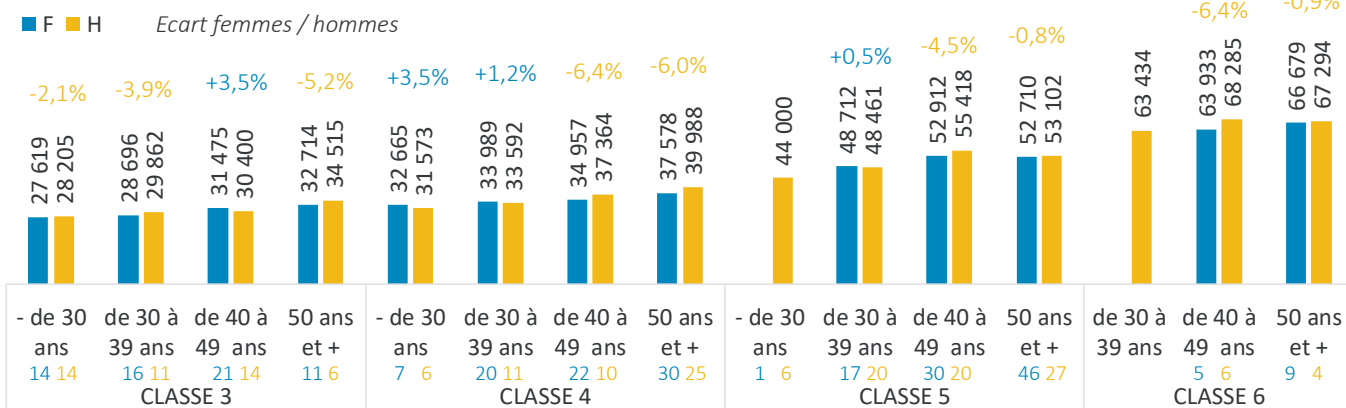
Score moyen 2024 des entreprises de 251 à 999 salariés : 88,2

Score moyen 2024 pour le secteur des activités financières et d'assurance : 87

Source : Bilan de l'index Egalité Professionnelle 2024

> L'index Égalité Professionnelle est un indicateur global sur 100, composé de 5 sous-sections portant principalement sur les niveaux de rémunération et d'augmentation, et permettant de mesurer les écarts éventuels entre femmes et hommes. En 2025, la progression de l'index s'explique principalement par l'augmentation du nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations, avec 4 femmes recensées, ce qui permet d'atteindre le score maximal de 10 sur ce critère.

Rémunération comparée femmes hommes par classes (index égalité pro) au réel, avant application du seuil de pertinence de 2%



> L'écart de rémunération est analysé par classe et par tranche d'âge, avec un seuil de pertinence fixé à 2 %.

- Après calcul, l'écart pondéré ressort à 1,36 %, ce qui n'impose pas à la Mutuelle de mettre en place un plan d'action spécifique.
- Cependant, à l'échelle globale, la rémunération annuelle brute moyenne par EQTP présente un écart de 9,6 % par classe et par tranche d'âge. Cet écart, bien que présent dans les deux sens, reste plus marqué au détriment des femmes.

Une évolution attendue sur la transparence des rémunérations, qui nécessitera des adaptations pour la Mutuelle, notamment sur l'accord égalité professionnelle



- > Pour rappel, votre accord signé en 2024 a pour principaux objectifs :
 - Une réduction des écarts de rémunération en application des principes de l'index égalité professionnelle ;
 - Un maintien des hausses générales de rémunération pour les personnes en congé parentalité selon certains types d'applications ;
 - Une mixité dans les entités de travail ;
 - Des mesures spécifiques sur les congés « maternité », « adoption » ou « parental d'éducation » ;
 - Un accès à la formation suivi par sexe pour assurer l'équité ;
 - Ainsi qu'un suivi de la promotion interne.



POINT DE VIGILANCE

- > L'index Egalité Professionnelle a permis de poser des 1^{ères} avancées. Sa portée reste toutefois aujourd'hui limitée, avec des entreprises qui ont désormais appris à le « piloter ».
- > La Directive sur la Transparence des rémunérations vise à poser des exigences plus importantes sur ce champ. Toutefois, une incertitude forte pèse sur la date et le contenu de sa transposition, ce qui place les entreprises dans une position ambivalente, qui nécessite à la fois d'anticiper des impacts qui pourraient être majeurs, sans être à ce stade certains de la nature précise des exigences.

- > La Directive sur la transparence des rémunérations, qui doit être transposée dans le droit français (vraisemblablement d'ici fin 2026), viendra remplacer les dispositions de l'index Egalité Professionnelle (cf page suivante et annexes). Malgré un contexte qui reste flou, votre Direction a commencé à engager des travaux de préparation, pour anticiper ces évolutions avec :
 - Des 1^{ers} travaux de comparaison des rémunérations sont enclenchés, mais la détermination des critères qui doivent permettre de comparer des métiers de valeur équivalente n'est à ce stade pas aboutie.
 - La Directive prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération, ce qui nécessitera de recenser et de comparer de manière exhaustive l'ensemble de ces données.
 - Une évolution en termes d'organisation, pour préparer le départ en retraite de la contrôleuse de gestion sociale et son remplacement sur le premier semestre 2026.
 - Un référentiel de compétences qui pourra être un appui dans la réalisation de ces travaux.
- > L'impact pour les représentants du personnel est également important, avec une directive qui prévoit une évaluation conjointe des rémunérations entre direction et représentants.

Les fondamentaux de la directive : un partage très large de l'information sur les rémunérations

Pour les salariés en poste

Pour les candidats à l'embauche

- > Obligation d'indiquer, dans les offres d'emploi ou en amont du premier entretien pour le poste concerné :
 - le niveau de salaire pour le poste ou les fourchettes salariales
 - les dispositions pertinentes de la convention collective appliquées par l'employeur en rapport avec la rémunération du poste
- > Les employeurs ne pourront par ailleurs plus interroger les candidats sur l'historique de leurs rémunérations / leur rémunération actuelle

DROIT INDIVIDUEL À L'INFORMATION :

- > Les salariés pourront demander (et recevoir dans un délai maxi de 2 mois) à leur employeur des informations par écrit sur :
 - Les niveaux moyens de rémunération, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant le même travail ou un travail de même valeur
 - Les informations sur les critères utilisés pour déterminer la progression de la rémunération et de la carrière, qui doivent être objectifs et non sexistes

- > L'employeur devra informer chaque année ses salariés du droit de chacun à demander cette information

CHARGE DE LA PREUVE SI UNE DISCRIMINATION EST AVANCÉE :

- > L'employeur devra pouvoir justifier que les écarts de rémunération sont liés à des critères objectifs non sexistes

Pour les autorités administratives et pour le public

- > Pour les entreprises de plus de 100 salariés
- > Reporting sur les écarts de rémunération, comprenant 7 indicateurs, dont 6 nouveaux par rapport à l'index
- > Mise à disposition du public (rapport de gestion, site Internet) des 6 premiers indicateurs

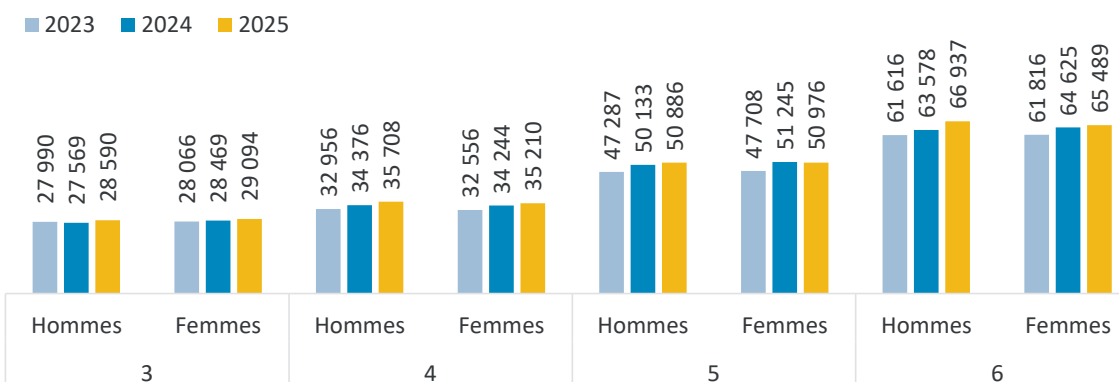
Pour les instances représentatives du personnel

- > Obligation d'effectuer une évaluation des rémunérations conjointement avec les représentants du personnel
- > Obligation de correction :
 - Si l'écart de rémunération dépasse 5% entre les femmes et les hommes
 - S'il n'est pas justifié par des critères objectifs et non sexistes
 - S'il n'existe aucune mesure visant à remédier cet écart dans un délai de 6 mois à compter de la communication.

Dans le cadre de la transparence des rémunérations, les écarts entre hommes et femmes vont être étudiés



Rémunération moyenne selon la classe et le sexe en 2023, 2024, 2025

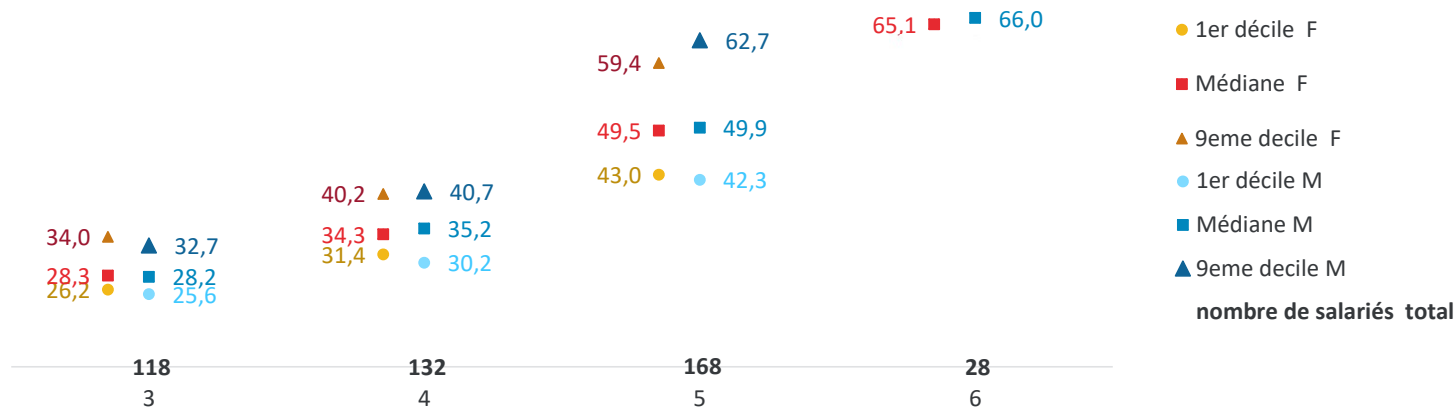


- > Le texte sur la transparence des rémunérations va amener différentes réflexions et va mettre en exergue certains écarts de rémunération entre hommes et femmes qu'il conviendra ensuite d'expliquer.
- > Sur les 3 dernières années, des premiers constats peuvent apparaître :
 - Les écarts en fonction de l'ancienneté sont souvent favorables aux hommes ;
 - Par classe, la rémunération moyenne constate moins d'écarts.
- > La définition des catégories d'emplois de valeur égale sera un point pivot pour identifier les écarts et conduire les discussions, notamment avec les représentants du personnel.

Les catégories pour lesquelles l'échantillon est inférieur à 5 personnes ne sont pas restituées

Une dispersion des salaires par classe qui démontre des écarts variés selon les classes

Dispersion de rémunération moyenne en 2025 par classe entre Hommes et Femmes en K€



POINT PÉDAGOGIQUE

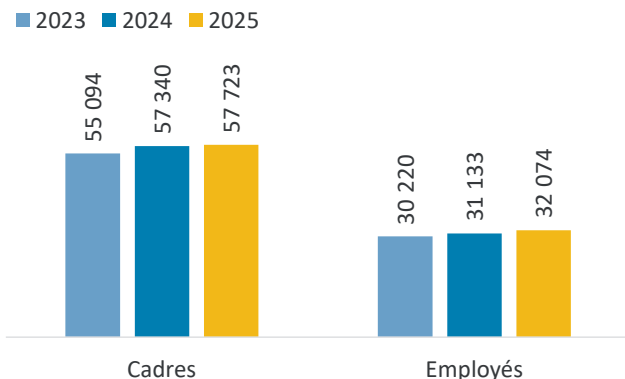
- > **1er décile** : est le niveau de salaire en dessous duquel se situent 10 % des salariés.
- > **Médiane** : est le niveau de salaire qui partage le groupe en deux.
- > **9e décile** : est le niveau de salaire en dessous duquel se situent 90 % des salariés.

Les catégories pour lesquelles l'échantillon est inférieur à 5 personnes ne sont pas restituées

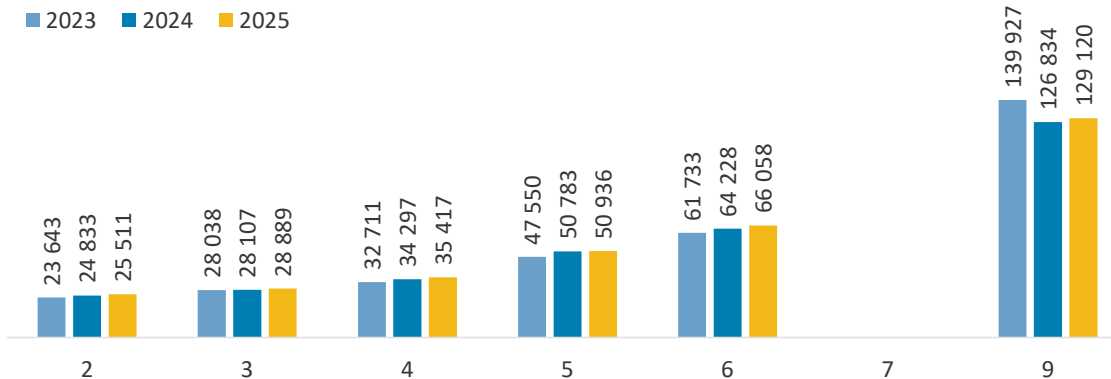
- > La classe 4 est la classe la plus équilibrée entre hommes et femmes en termes de rémunération moyenne (comprenant le salaire de base total ramené au temps de travail à 100% et de la prime du 13,5 mois).
- > On constate des différences plus ou moins significatives sur les autres classes qui dépendent également :
 - Des types de postes et du niveau d'encadrement ;
 - De la direction à laquelle les salariés sont rattachés qui permet plus facilement de distinguer des catégories d'emploi à valeur égale.

De manière plus générale, une croissance du salaire moyen qui se poursuit liée aux applications salariales ainsi qu'à l'évolution de la structure des effectifs

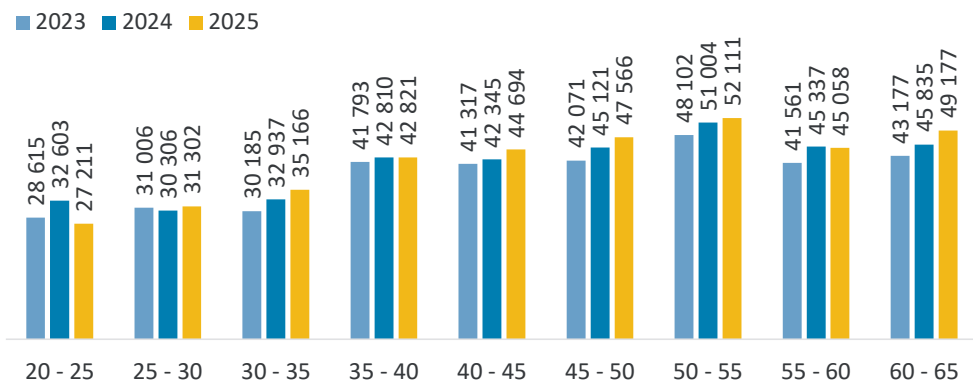
Salaire moyen par catégorie d'emploi



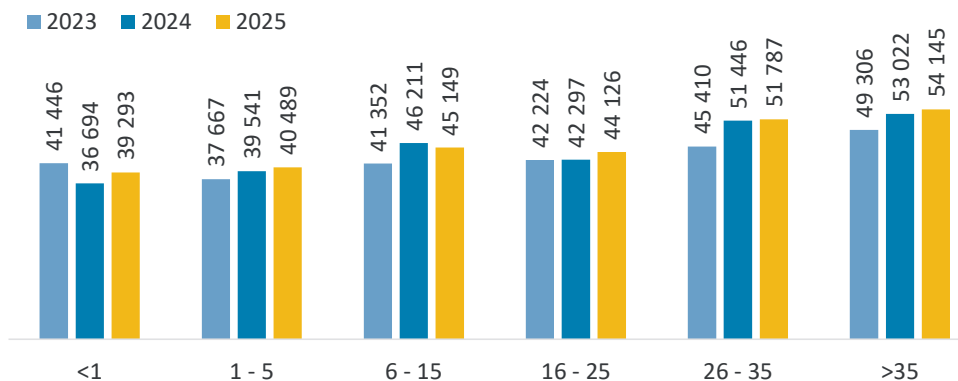
Salaire moyen par classification



Salaire moyen par tranche d'âge

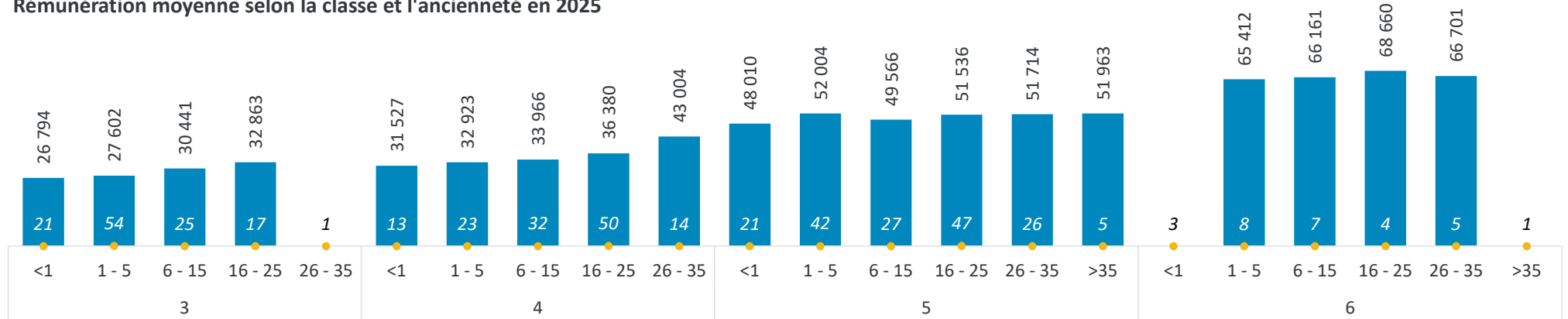


Salaire moyen par tranche d'ancienneté



Une corrélation de l'évolution des salaires par rapport à l'ancienneté qui se confirme, avec un décrochage moins marqué sur les salaires à l'embauche

Rémunération moyenne selon la classe et l'ancienneté en 2025



Les catégories pour lesquelles l'échantillon est inférieur à 5 personnes ne sont pas restituées

> L'étude des niveaux de salaire moyen par ancienneté et classe permet de mettre en évidence :

- Une augmentation tendancielle de la rémunération en fonction de l'ancienneté sur la classe 3 et 4 ;
- L'année 2024 avait été marquée par des salaires à l'embauche plus élevés en classe 5, du fait de recrutements des profils avec des compétences spécifiques et des niveaux de salaire plus tendus, qui se retrouvent en ancienneté de 1 à 5 ans ;
- Les niveaux de salaire à l'embauche en classe 5 ont diminué par rapport à 2024.

Conclusion

- > La croissance des effectif CDI, se poursuit en 2025. Les différentes réorganisations et créations de directions dynamisent le recrutement des profils spécifiques permettant le renforcement des moyens pour la Mutuelle.
 - A noter cependant une diminution du recours à l'apprentissage sur l'année 2025.
 - La hausse des recrutements permet de compenser un nombre de départs qui restent significatifs, dont un des sujets concerne les départs en période d'essai. Il s'agit d'un point d'attention pour la Mutuelle, dans la mesure où il questionne les dispositifs et efforts mis en place sur l'intégration et la formation, et alors même que la tension sur le marché du travail a ralenti par rapport à ces 3 dernières années.
- > Les travaux sur le référentiel métier et compétences, ainsi que sur les parcours professionnels doivent être un moyen de répondre aux aspirations / frustrations exprimées par une partie des salariés, et améliorer leur rétention.
- > Sur le plan RH, nous identifions 2 enjeux complémentaires :
 - La préparation de l'entrée en vigueur de la directive sur la transparence des rémunérations, malgré l'incertitude forte sur la date et le contenu de sa transposition ;
 - La poursuite de l'accompagnement des équipes et des salariés dans les phases de transformation vécues par la Mutuelle (cf orientations stratégiques).

CONCLUSION



Orientations stratégiques

Orientations stratégiques : principales thématiques



Un contexte de marché avec des opportunités mais beaucoup d'incertitudes

Conjoncture économique

Contexte de marché

Principaux éléments d'actualité et de perspectives

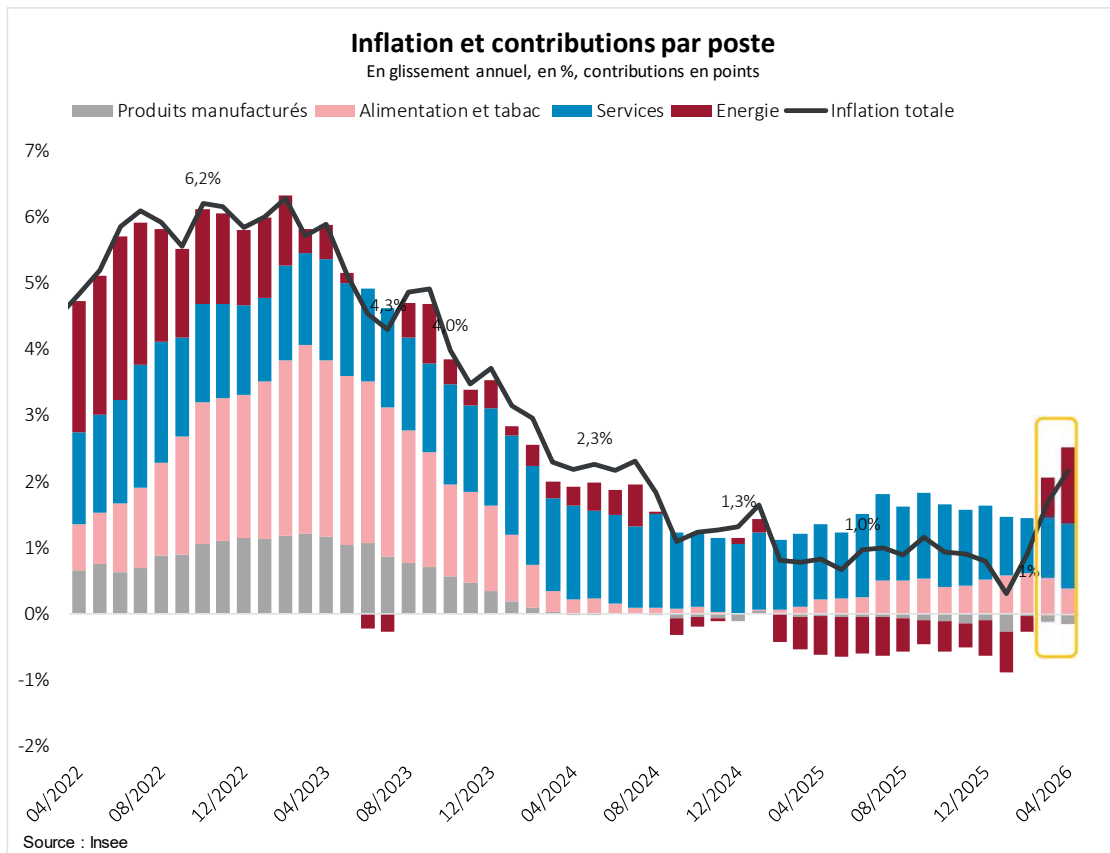
Une conjoncture économique marquée par un essoufflement de la demande et de fortes incertitudes

- Une croissance inférieure à 1% en 2025 et annoncée à +0,5% en 2026 par la Banque de France
- Une inflation atone en 2025 mais qui pourrait atteindre 2,5% en 2026, tirée par la hausse des prix de l'énergie
- Un taux de chômage en progression et qui atteint 8,1%
- Un budget de l'État resserré : la Loi de finances 2026 implique un durcissement de la fiscalité et une baisse des dépenses
- A l'échelle internationale, des risques élevés liés à la géopolitique et à la confiance des agents économiques : risque de choc énergétique, perturbation logistique (détroit d'Ormuz), confiance encore fragile des ménages et des entreprises

Impacts pour la Mutuelle

- ⚠ **Activité** : Des enjeux de baisse du pouvoir d'achat et de la confiance des ménages qui conduisent à réduire ou reporter les achats (hausse de l'occasion 2RM et des modèles neufs à bas coûts, en particulier les modèles chinois), et à chercher des leviers pour réduire les dépenses « contraintes », notamment sur l'assurance (résiliation, baisse de garanties...)
- 🔄 **Offre** : Une inflation tirée par le prix des carburants, facteur d'évolution des usages et de la mobilité : baisse des déplacements, transition vers l'électrique et les mobilités douces
- ⊕ **Positionnement** : Un positionnement de la Mutuelle sur des usages passion, moins sensibles aux arbitrages sur les dépenses
- ⚠ **Indemnisation** : une hausse des coûts moyens matériels et corporels qui se poursuit, et qui pourrait se poursuivre avec la reprise de l'inflation
- ⊕ ... qui conduit certains concurrents à renforcer leur sélection / tarif vis-à-vis de certains profils, que la Mutuelle continue d'assurer en adaptant la tarification

Après 2 années de ralentissement de l'inflation, une reprise à la hausse qui se diffuse par les prix de l'énergie

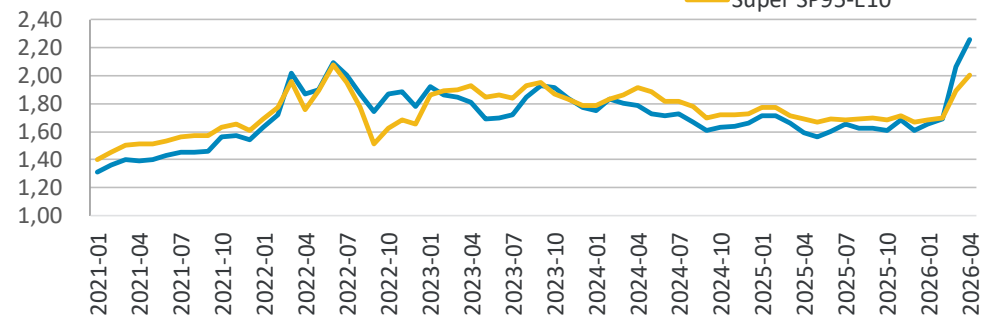


Cours du pétrole (Brent, en dollars)



Source : Datastream

Evolution du prix du carburant (en €/litre)



Un contexte de marché avec des opportunités mais beaucoup d'incertitudes

Marché du 2 roues

Contexte de marché



Principaux éléments d'actualité et de perspectives


Un marché du 2 roues qui résiste, dans un contexte d'évolution des mobilités

- **Une baisse sur le marché du neuf** en 2025 (-14,5% et -5,9%, retraité des immatriculations anticipées / Euro5+), avec une reprise plus dynamique sur le début d'année 2026
- **Une légère hausse de l'occasion en 2025** (+0,5% et -1,1%, retraité des immatriculations anticipées / Euro5+)
- Une part du parc en électrique qui reste très faible, avec une **incertitude sur l'ampleur et la vitesse de la transition**
- **Une évolution des usages et une croissance des nouvelles mobilités** (5 millions de trottinettes électriques vendues en 10 ans et près de 700 000 EDPM en 2025)




Impacts pour la Mutuelle

Positionnement : La Mutuelle est mieux positionnée sur l'occasion que sur le neuf, ce qui lui permet :

-  - De bénéficier de la tendance du marché
-  - D'être plus exposée aux arbitrages des acheteurs souvent moins aisés, plus enclins à réduire ou reporter leurs achats

 **Offre** : Une nécessité de continuellement adapter l'offre aux évolutions du marché, par exemple sur les nouveaux modèles de véhicules chinois

Nouvelles mobilités :

-  - Des offres disponibles et une orientation affirmée de l'AMDM sur ce segment
-  - Mais un taux d'assurance sur ces véhicules qui reste très faible, sans incitation forte à date des pouvoirs publics
-  - Une exposition accrue à la concurrence, et un positionnement qui peine à émerger pour la marque Assurance Mutuelle des Motards, d'où des réflexions sur le recours à des canaux de distribution alternatifs

Un contexte de marché avec des opportunités mais beaucoup d'incertitudes

Marché de l'assurance





Contexte de
marché

Principaux éléments d'actualité et de perspectives

Un marché de
l'assurance qui
reste
concurrentiel

- L'appétence des assureurs sur le marché des 2 roues reste contrastée :
 - Relais de croissance et complément pour favoriser le multiéquipement et la fidélisation chez les assureurs généralistes d'un côté
 - Mais produits peu développés au regard des risques de dérive technique pour d'autres
 - Maintien des courtiers spécialisés
- Un contexte d'augmentation tarifaire qui s'est ralenti en 2025, mais reste très soutenu

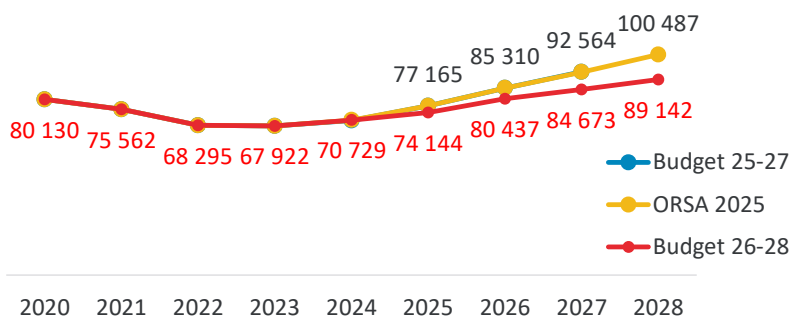
Impacts pour la Mutuelle

-  **Positionnement** : Un positionnement de référent sur le marché des 2 roues qui reste reconnu au sein de la profession
-  Des gains de parts de marché en 2025 dans un contexte de modérations tarifaires face à une concurrence qui est parfois en phase de rattrapage technique
-  Un positionnement sur la prévention identifié comme un axe de différenciation, de rétention et d'amélioration de la sinistralité par la Mutuelle, avec des résultats qui restent à matérialiser dans les années qui viennent
-  **Pouvoir d'achat** : un contexte de tension économique qui renforce la sélection des assureurs par les clients / sociétaires sur le critère de prix et peut conduire à des arbitrages sur les garanties

Dans ce contexte, l'objectif de croissance et de gains de parts de marché reste volontariste, même si les prévisions ont été revues à la baisse

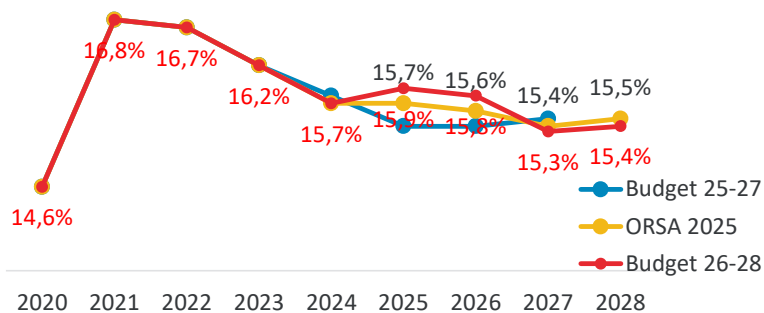
Trajectoire commerciale et prévention

Nombre d'AFN

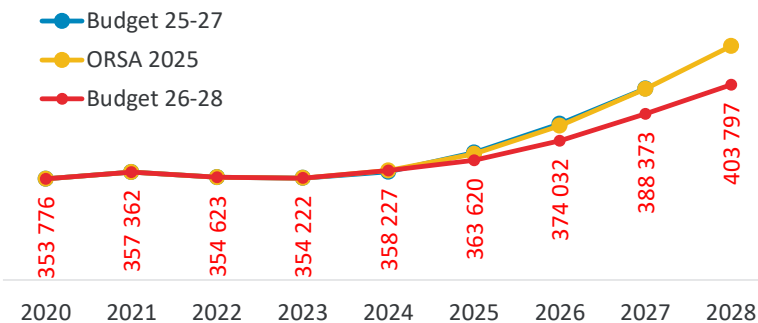


- > En novembre 2025, les projections commerciales de l'ORSA 2025, alignées sur le budget 2025, anticipaient une croissance soutenue avec une progression des affaires nouvelles (AFN) de +30 % entre 2025 et 2028. Le budget 2026 a toutefois revu ces prévisions à la baisse, misant sur une croissance de +20 % sur la période.
- > Cette révision s'explique par un recul constaté dès 2025 dans le nombre d'AFN produites (74 000 contrats réalisés contre 77 000 prévus) : +5,6 % en 2026 puis 5,5 % sur 2027/2028, contre 9 % initialement retenus dans les prévisions ORSA.
- > Le taux de résiliations intègre un effet de rétention lié à la stratégie prévention et au CPP en 2027 (-1 500 résiliations).
- > Le budget reste à l'objectif d'une croissance significative du portefeuille d'environ +11% par rapport à 2025, contre 16% dans l'ORSA 2025.

Résiliations



Portefeuille de contrats



AVIS

> Même si les prévisions ont été revues à la baisse, la trajectoire de croissance est soutenue, au regard notamment de la faible évolution du portefeuille constatée ces 5 dernières années. Elles traduisent l'approche volontariste de la Mutuelle, qui s'appuie sur les plans commerciaux et de prévention.

Un plan de développement commercial qui vise une croissance dynamique, pour gagner des parts de marché

Trajectoire commerciale et prévention

> Particuliers : +5,5% d'AFN en 2026

- +6% sur le flux téléphonique entrant
- Stabilité sur AFN en face à face

> Pro canal direct : +6,9% en 2026 (vs +12% en 2025)

> Canal indirect : +5,6%, dont +6% sur les particuliers en métropole (avec la volonté de renforcer l'animation des petits courtiers) et des objectifs spécifiques pour les courtiers grossistes

Objectifs déclinés dans les territoires

Focus pages suivantes



> Deux roues :

- Occasions de 8 ans et +, en particulier les roadsters, sportives et customs
- Les 2 roues spécifiques Collection et tout terrain
- Les 2 roues Pros : Coursiers et loueurs

≠ des cibles
Prévention

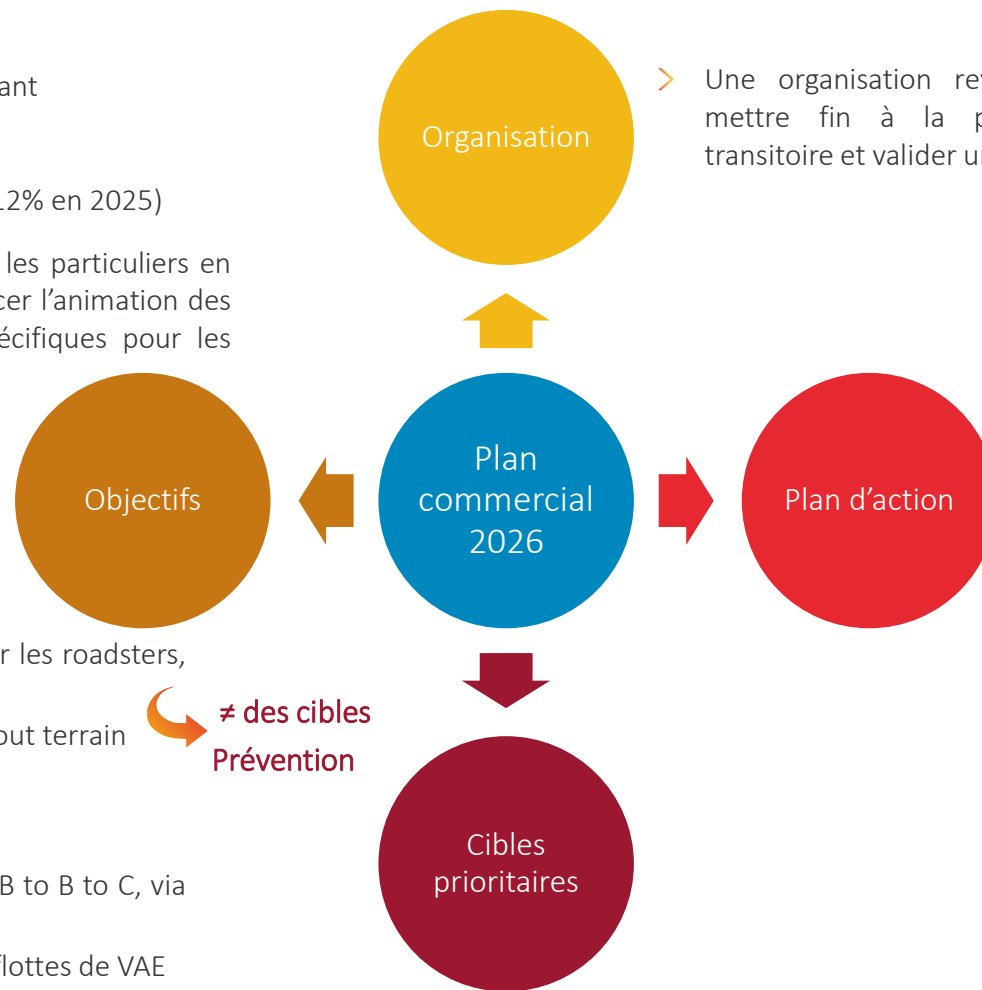
> Nouvelles mobilités

- EDPM et VAE pour les Particuliers en B to B to C, via des intermédiaires
- Micromobilité des entreprises sur les flottes de VAE

> Une organisation revue en mai 2026, pour mettre fin à la période de gouvernance transitoire et valider un fonctionnement cible



Focus pages suivantes



6 axes :

- > Fidélisation et rétention
- > Conquête
- > Nouvelles mobilités
- > Conformité et complétude
- > Échéance 2026
- > Prévention

Des objectifs globaux qui se déclinent sur le CRC et les territoires de manière « dynamique »



Trajectoire commerciale et prévention

En AFN

Objectifs d'AFN

	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
Particuliers	53 427	18 188	71 615	7%	6%	6%
Pro	1 856	3 078	4 934	5%	13%	10%
VAE/EDPM	3 000	888	3 888	255%	2%	126%
Total 2/3 RM	58 283	22 154	80 437	10%	7%	9%
Auto	2 000		2 000	32%		32%
MRH	500		500	86%		86%
Motomag	2 000		2 000	25%		25%

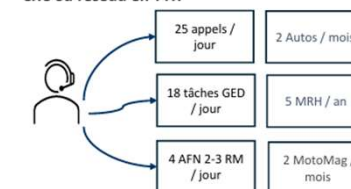
En évolution du portefeuille

Objectifs d'évolution du portefeuille

	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
Particuliers	288 766	63 239	352 005	2%	5%	2%
Pro	6 484	9 035	15 519	3%	7%	5%
VAE/EDPM	4 114	2 334	6 448	103%	9%	55%
Total 2/3 RM	299 364	74 608	373 972	3%	5%	3%
Auto	13 250		13 250	1%		1%
MRH	7 659		7 659	-1%		-1%

Repères d'activité

Conseiller en Assurance CRC ou réseau en TTR



Conseiller en Assurance réseau en bureau



Une augmentation moyenne de +1,9% portée par une croissance de +6,5% des AFN et une baisse de -0,5% des résiliations

Des repères d'activité, qui peuvent fluctuer en fonction des automatisations et campagnes d'appel

Une ventilation entre le CRC et les territoires sur la base des flux ETP disponibles et de l'activité FàF dans chaque MdM



- > Les objectifs du plan commercial sont multiples et déclinés sur les différentes équipes commerciales (CRC, Réseau et DRCP) en tenant compte de critères pluriels et qui peuvent varier dans le temps : effectifs présents, flux physique en agence, niveau d'automatisation et campagnes d'appels...
- > Les objectifs définis au sein de la Mutuelle ont aujourd'hui valeur de repères, et permettent de comparer les agences et canaux entre eux. Pour être compris et acceptés par les équipes, l'enjeu est qu'ils soient lisibles, atteignables, équitables et qu'un suivi soit réalisé et communiqué pour qu'ils s'intègrent pleinement dans les rituels des équipes. Il est également nécessaire d'être pleinement transparent sur le lien fait entre ces objectifs et l'évaluation individuelle et collective des salariés.

La création d'une Direction Commerciale et Marketing en mai 2026 qui met fin à la période de gouvernance transitoire

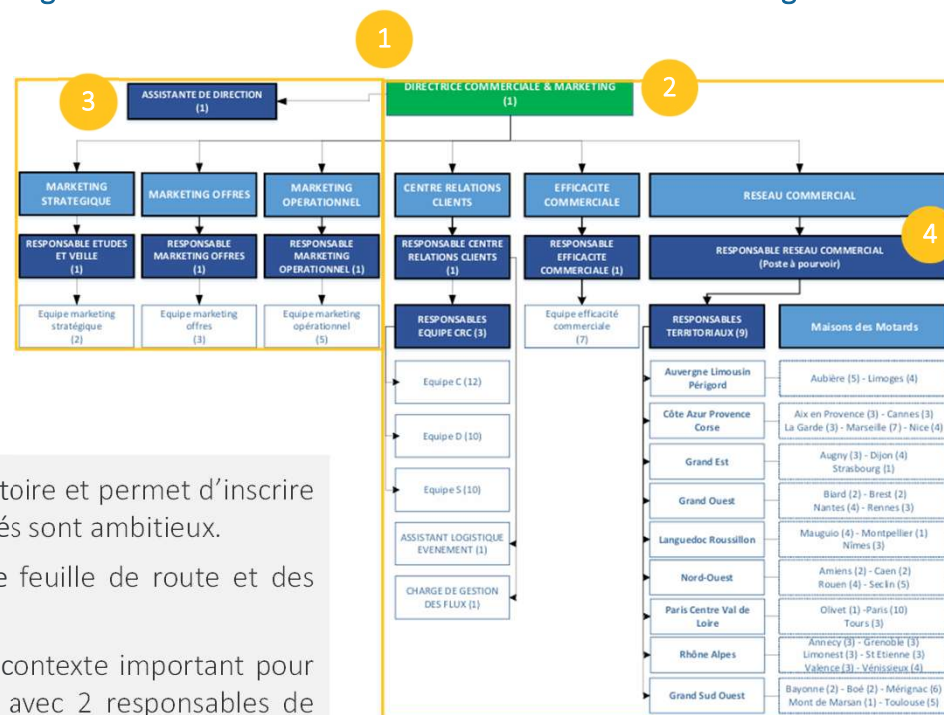


Trajectoire commerciale et prévention

Evolutions apportées par la réorganisation de mai 2026

- 1 « Juxtaposition » des ex-Directions Marketing et Commerciale au sein d'une entité unique
- 2 1 Directrice qui supervise l'ensemble du périmètre, dans la continuité de la situation transitoire vécue ces derniers mois
- 3 Création d'un poste d'assistante unique sur le périmètre
- 4 Confirmation du poste de responsable du réseau commercial
- 5 Concentration des régions en passant de 9 à 12 territoires

Organisation cible de la Direction Commerciale et Marketing



AVIS

- > La création de la Direction Commerciale et Marketing met fin à la période transitoire et permet d'inscrire les équipes dans une organisation stabilisée, dans un contexte où les objectifs fixés sont ambitieux.
- > Le périmètre de cette nouvelle Direction est en conséquence large, avec une feuille de route et des missions au cœur des objectifs de la Mutuelle.
- > La nomination d'un-e futur-e Responsable du Réseau Commercial est dans ce contexte important pour apporter un relais managérial, d'autant que le fonctionnement intermédiaire avec 2 responsables de territoire référentes n'est pas pérennisé en cible.
- > Par ailleurs, les recrutements réalisés / en cours sur la Direction Marketing devraient également permettre d'étayer et renforcer l'équipe, qui a fonctionné plusieurs mois à effectif réduit. Le rapprochement des équipes Commercial et Marketing, dans une forme de retour à l'organisation précédente, pourra permettre de renforcer les connexions entre les deux équipes.

201 salariés en cible

- 171 personnes en provenance de la Dir. Commerciale
- 14 recrutements en cours
- 13 personnes en provenance de la Dir. Marketing

Un plan de Prévention qui structure et anime la démarche au sein de la Mutuelle, avec la volonté d'être le plus intégré possible au plan commercial

Trajectoire commerciale et prévention

2025

- > Structuration et gréement de la Direction Prévention
- > Intégration des messages prévention dans les actions au sein du réseau (477 actions en 2025, soit +30% / 2024)
- > Définition des cibles prioritaires : **Changement de véhicule, novices, permis B 125 et cibles Outre-Mer**
- > Animation des moto écoles partenaires (100 en 2026) > cf focus en annexes
- > Préparation du plan de Prévention 2026 dans un mode de co-construction avec l'ensemble des Directions, en s'intégrant au processus d'élaboration du plan commercial

2026

- > Un calendrier des actions 2026 structuré, présenté en même temps que le Plan commercial
- > Des travaux centrés sur l'outillage des équipes (kits d'animation prévention, éléments de langage prévention, argumentaires par cible)
Le calendrier prévu initialement a toutefois pris du retard, avec des livraisons d'argumentaires pour les novices et permis 125 décalés
- > Des rôles et missions mieux définis, en particulier pour les CAP (qui jouent désormais un rôle également de « référent prévention ») et les responsables de Maisons des Motards
- > Une activité sur le 2nd semestre qui va intégrer les 1^{ères} phases de déploiement du CPP



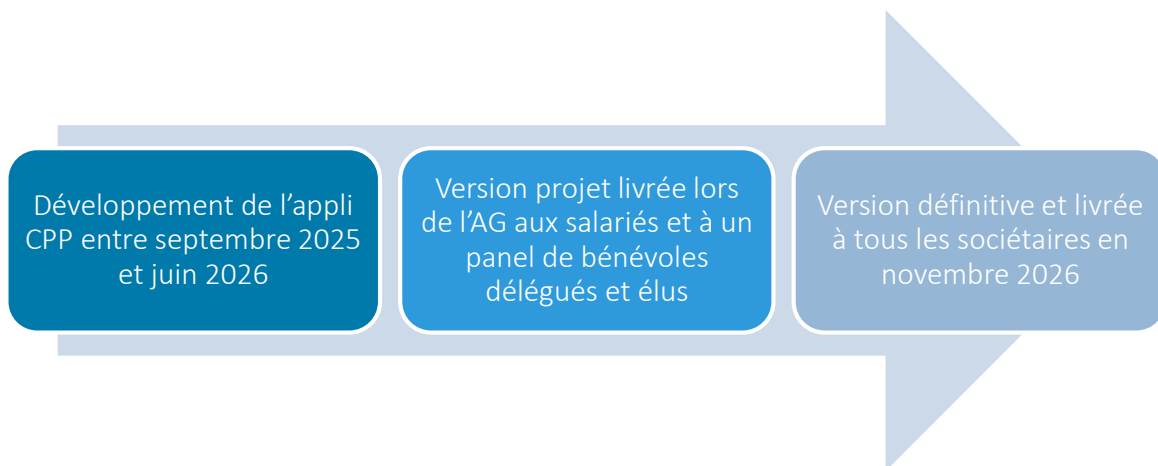
AVIS

De nombreuses actions ont été déployées sur 2025, signe d'un foisonnement et d'une dynamique enclenchée dans le réseau et au sein des équipes. En contrepartie, le risque est de générer une sursollicitation et in fine un essoufflement des équipes. En effet, la structure transversale de la Direction Prévention suppose qu'elle s'appuie sur les moyens des autres directions et embarque les équipes dans ses actions.

- > L'approche opérée pour préparer et animer l'année 2026 nous semble cohérente avec cette configuration : mode de co-construction du PAP et intégration dans les processus existants, priorisation des actions, production d'outils à destination des équipes en appui des actions qui leur sont demandées...
- > Le retour d'expérience court sur les 1^{ers} mois met toutefois en avant une limite de temps disponible et de gestion des priorités, notamment sur le réseau qui est désormais à la fois sollicité sur les ambitions de développement de la Mutuelle et le déploiement de la démarche de Prévention (ce qui a par exemple conduit à des 1^{ers} décalages de quelques semaines sur certains outils). Cette dimension de disponibilité, et de coordination avec les équipes nous semble être un élément clé, qui sera particulièrement prégnant dans la phase de déploiement du CPP.

L'évolution et le lancement de l'appli CPP se confirment en juin 2026, avec des retours attendus sur le second semestre 2026

Trajectoire commerciale et prévention



S'auto-évaluer



Apprendre, quel que soit le domaine



Gagner des points



Challenger sa communauté



Accéder à des récompenses



- > Le lancement de l'application a été réalisé par les équipes de la Mutuelle en partenariat avec la start-up lilloise Vipali, déjà reconnue pour le développement d'une application de prévention dans le domaine de la santé. Ce partenariat a permis à la Mutuelle de bénéficier de l'expertise de Vipali en matière de conception, de gamification et de développement technique, générant ainsi des gains de temps et de ressources difficilement atteignables en interne.
- > Une première version de l'application sera déployée lors de l'assemblée générale de juin 2026. Cette phase permettra de tester l'outil auprès d'un premier panel d'utilisateurs (salariés, délégués bénévoles et élus), d'identifier et de corriger d'éventuels dysfonctionnements, et de valider la pertinence des contenus proposés.
- > Les premiers retours concerneront notamment l'expérience utilisateur et l'utilisation du questionnaire d'entrée. Cette phase pilote constituera un terrain d'expérimentation pour évaluer l'intérêt porté à l'application, la fréquence d'utilisation par les sociétaires et la consultation des contenus. Elle nécessitera un engagement fort du réseau et des salariés pour relayer les retours, animer la communauté (webinaires, accompagnement), et mesurer l'appropriation de la gamification ainsi que l'utilisation effective de l'application.

Un double enjeu d'adoption (dans la durée) de la future application, principal facteur de réussite du CPP



Par les équipes de la Mutuelle (au sens large)

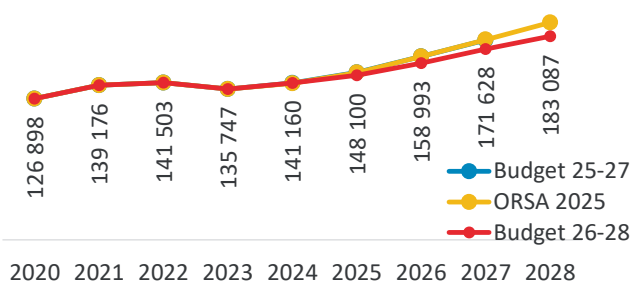
Par les sociétaires

- > **Communication** : ces derniers mois, seule une équipe restreinte a travaillé sur l'application et son développement. La communication auprès des salariés (et des délégués / administrateurs) :
 - sur les résultats obtenus est une opportunité de valoriser le travail réalisé,
 - sur les finalités de l'application est la 1^{ère} étape pour la déployer.
- > **Implication des équipes dans la phase de test** : des salariés vont être mobilisés pour tester l'application en tant que primo utilisateurs, avec l'objectif de faire évoluer l'outil sur la base de leurs retours.
- > **Rôle des équipes en tant que prescripteurs** : à terme, les salariés en contact avec les sociétaires seront les 1^{ers} prescripteurs de l'application.
- > Le principal enjeu (et donc écueil) des applications est leur capacité à générer du flux et à faire croître leur nombre d'utilisateurs. Dans le cas de la Mutuelle, il s'agit de créer et d'alimenter un intérêt auprès des sociétaires (voire des prospects) pour qu'ils l'utilisent :
 - **1^{ère} utilisation et détermination du profil** : un questionnaire initial doit permettre de déterminer le profil de conducteur de l'utilisateur (et générer des données utiles pour la Mutuelle)... sans le décourager (d'où des questions qui seront adressées en plusieurs étapes par exemple) ;
 - **Contenus** : un enjeu de mise à disposition et de renouvellement de contenus adaptés : 500 contenus sont d'ores et déjà disponibles, adaptés à différents profils, avec 70% de contenus prévention et 30% passion moto ;
 - **Intérêt** : un intérêt à susciter, qui passe notamment par le déclenchement d'avantages en fonction de l'usage de l'application. Les partenaires sollicités dans ce cadre devront également y trouver un avantage. Dans un 1^{er} temps, les offres déjà existantes seront retranscrites dans le CPP (chèque prévention...).

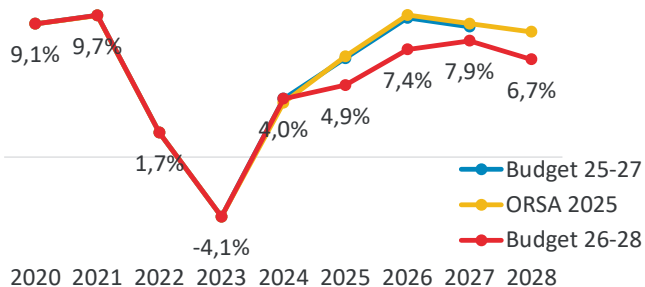
Cette trajectoire vise à alimenter la croissance du chiffre d'affaires, socle des équilibres techniques de la Mutuelle

Trajectoire commerciale et prévention

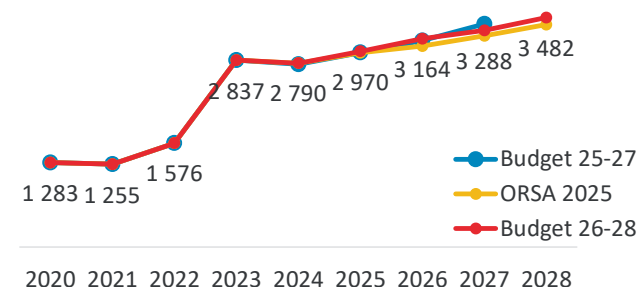
Chiffre d'affaires



Evolution du CA



Montant des commissions (en k€)



- > L'évolution des revenus de la Mutuelle est visée à la hausse, portée par :
 - L'effet de la croissance du portefeuille, résultat des objectifs de développement (avec des hypothèses abaissées par rapport à l'ORSA, prenant acte des résultats commerciaux 2025) ;
 - Les augmentations tarifaires, avec en moyenne +5% appliqué en 2026 (+4,5% sur le stock et +7,34% sur les AFN des particuliers et +5% sur les pros) et une hausse prévue de +3,6% en 2027 et +2,2% en 2028, indexée sur l'inflation des coûts moyens (qui pourrait être revue à la hausse compte tenu du contexte haussier actuel).
- > Les commissions perçues au titre de la distribution des produits MRH, Auto et Jurimotard s'affichent également en hausse, avec toutefois un enjeu à redynamiser le développement sur ces produits, dans un contexte où leur positionnement tarifaire était décroché sur de nombreux risques ces derniers mois.



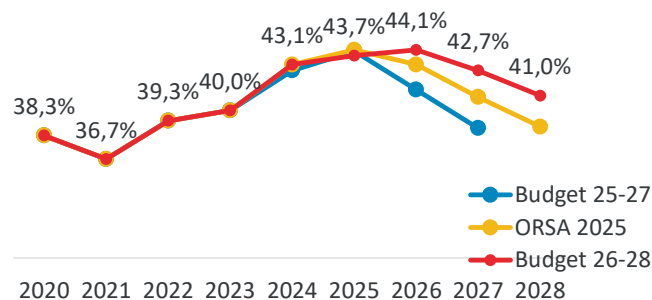
AVIS

- > Le chiffre d'affaires est le socle des équilibres techniques de la Mutuelle, et l'assiette de calcul des ratios de frais généraux et combinés.
- > La trajectoire de croissance inscrite dans le budget doit donc permettre de préserver ces résultats, dans une phase d'investissement de la Mutuelle, en particulier sur le champ de la prévention.

Une trajectoire d'abaissement du ratio de frais généraux décalée, qui repose avant tout sur la croissance du chiffre d'affaires

Trajectoire commerciale et prévention

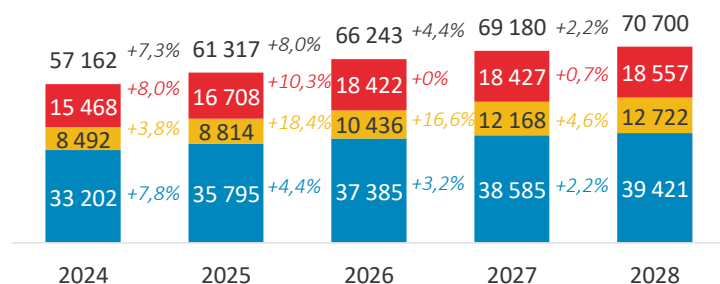
Ratio de frais généraux



- > Le taux de frais généraux est envisagé en hausse de nouveau en 2026 à 44,1%, avant une baisse qui s'engagerait à partir de 2027 sous l'effet de la croissance du CA.
- > Les dépenses restent orientées à la hausse à l'horizon du budget avec :
 - Une croissance des frais de personnel, avec un double effet d'augmentation des effectifs (13 recrutements prévus en 2026) et d'augmentation des salaires ;
 - Une forte augmentation des dépenses informatiques et des amortissements, en lien avec les projets engagés par la Mutuelle sur l'axe prévention, mais également RSE et Proximité / engagement.
 - Les autres dépenses sont relativement stables entre 2026 et 2027.

Evolution des frais généraux par grandes catégories

■ Frais de personnel ■ Informatique et amortissements ■ Autres



AVIS

- > La trajectoire du ratio de frais généraux est largement dépendante du rythme de croissance du chiffre d'affaires. Il est aujourd'hui à un niveau élevé, qui se justifie par les investissements réalisés par la Mutuelle. Toutefois, la courbe de rétablissement pour atteindre les 41% pourrait être remise en cause en cas de non atteinte des objectifs commerciaux.
- > La trajectoire des équilibres techniques de la Mutuelle prévoit d'ailleurs une augmentation du ratio de frais généraux, compensée par l'amélioration de la sinistralité (cf page suivante). Dans un contexte où les résultats de la stratégie de prévention n'ont pas encore été démontrés, la prudence sur l'équilibre des dépenses nous semble toutefois indispensable.

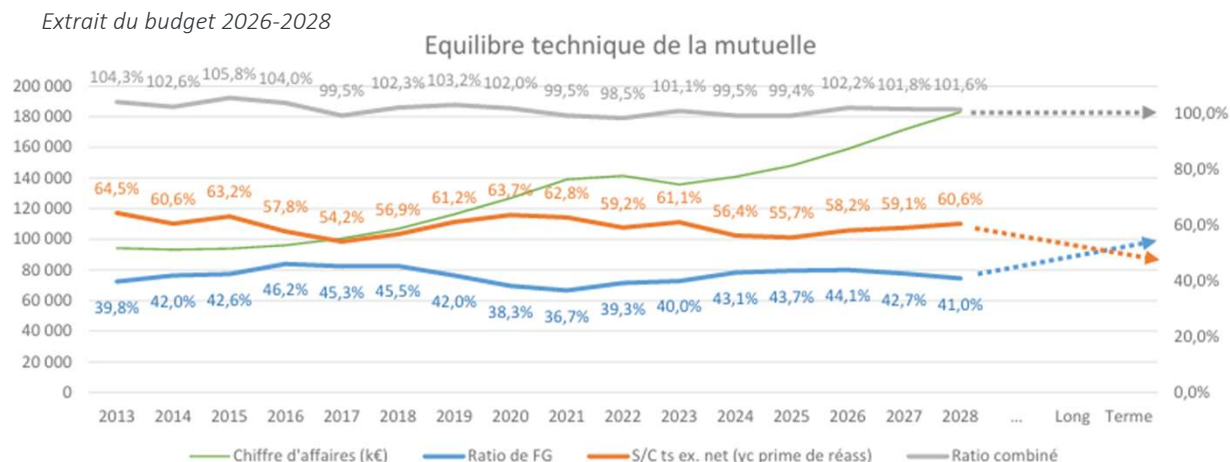
Investissements engagés* sur les axes stratégiques de la Mutuelle

	2024	2025	2026	2027	2028
Axe prévention	687	1 725	1 716	1 819	1 856
Axe RSE	129	695	697	685	696
Axe Proximité / accompagnement	986	1 255	1 610	1 546	1 571
Total	1 802	3 675	4 023	4 050	4 123

Mais un horizon qui envisage un modèle théorique de rupture, qu'il va falloir démontrer pour valider la poursuite des investissements de prévention

Trajectoire commerciale et prévention

- > La traduction de la stratégie de prévention dans le modèle d'équilibre technique de la Mutuelle prévoit :
 - Une augmentation des dépenses de prévention, d'où une hausse du ratio de frais généraux...
 - ... impliquant une baisse de la sinistralité (qui est déjà de bon niveau)
 - Avec, à terme, un croisement des courbes, tout en préservant un équilibre du ratio combiné à 100%

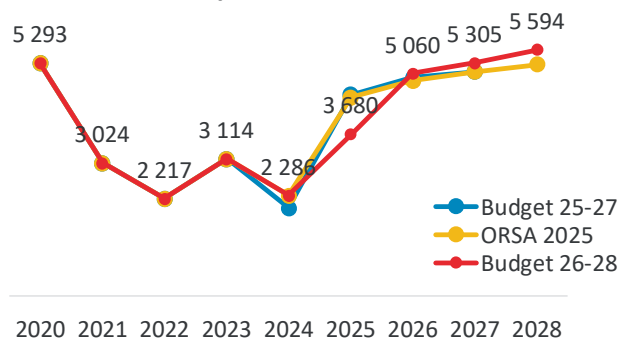


AVIS

- > Cette trajectoire matérialise une rupture dans les modèles assurantiels, en particulier si le ratio de frais généraux venait dépasser le ratio de sinistralité (ce n'est toutefois pas l'horizon proposé sur le budget 2026-28).
- > La validation de ce modèle en rupture et la poursuite des investissements sur la prévention vont donc nécessiter dans les 3 années qui viennent que le retour sur investissement soit démontré, au-delà du principe théorique. Il s'agit à la fois de convaincre les administrateurs de la Mutuelle, les salariés mais également les sociétaires et les autorités de surveillance. Par ailleurs, cette vision en ratio ne permet pas d'adresser le sujet de la répartition des gains potentiels, et sa traduction dans la politique tarifaire.
- > Il est envisagé à ce stade de comparer 2 populations parmi les sociétaires faisant partie des cibles prioritaires pour comparer leur sinistralité : ceux ayant téléchargé l'application et bénéficié de conseils prévention vs ceux n'en ayant pas bénéficié. Le gain estimé à ce stade est de 1,5 M€ sur le périmètre des 3 populations cibles. L'inversion de tendance reste à ce stade dépendante de la validation de ce 1^{er} test, mais surtout de son passage à l'échelle.

Un objectif de résultat net à ~1 M€, avec des marges de manœuvre qui devraient être retrouvées sur le résultat financier

Résultat net des placements

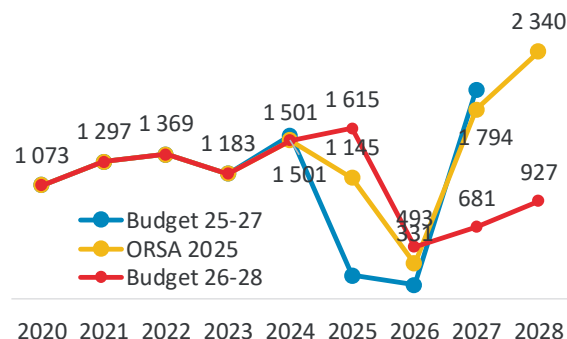


- > Les opérations de cessions réalisées en 2024 et 2025, combinées aux conditions de marché financier projetées par la Mutuelle doivent permettre de retrouver une contribution de la patte financière supérieure à 5 M€ en cible.
- > Le rendement global du portefeuille est estimé à 6,4% à partir de 2026, dont 3,5% sur les dividendes (contre 2,81% en 2024).



- > Dans un contexte où l'objectif de résultat net est compris entre 500 k€ et 1 500 k€, la progression envisagée sur le résultat financier permet d'apporter des marges de manœuvre sur les résultats techniques, et d'assumer des années avec un ratio combiné supérieur à 100%.
- > Cette prévision reste toutefois nécessairement teintée d'incertitude, en particulier dans le contexte géopolitique actuel et ses répercussions possibles sur les marchés financiers.

Résultat net



- > L'objectif de la Mutuelle reste de sécuriser un niveau de résultat positif, qui permette d'alimenter les fonds propres (et donc la solvabilité) chaque année.
- > Notons que la progression envisagée sur le résultat financier permet d'apporter des marges de manœuvre sur les résultats techniques.

En appui de ces axes de développement, les enjeux RH et QVCT restent clés, avec des moyens qui se structurent (1/2)

Enjeux
organisationnels
et RH

ENJEUX

Recrutement et parcours
professionnels

Poursuivre le renouvellement des équipes au fil des départs et l'intégration de nouvelles compétences, en lien notamment avec les évolutions organisationnelles

Intégration et transmission
culturelle

Alors que le corps social évolue, les étapes d'intégration et de travail collectif sont clés pour favoriser la rétention des nouveaux arrivants et favoriser la transmission des valeurs de la Mutuelle

Accompagnement des
transformations et de
l'évolution des métiers

Le travail et les métiers de la Mutuelle sont impactés par des transformations liées à la fois aux évolutions organisationnelles, à la création de nouvelles activités et à l'intégration de nouveaux outils (ou de l'IA), avec des enjeux d'accompagnement en particulier sur la formation et les évolutions professionnelles (retours issus du baromètre QVCT notamment)

MOYENS

Poursuivre le renouvellement des équipes au fil des départs et l'intégration de nouvelles compétences, en lien notamment avec les évolutions organisationnelles

Refonte du parcours d'intégration
Travaux en cours sur des modules et une communication spécifique sur les dimensions culturelles de la Mutuelle

Poursuite des travaux de l'Académie
Création d'un poste dédié sur la mobilité interne en septembre 2025
Dispositifs d'accompagnement du changement portés par les équipes RH mais aussi la ligne managériale

En appui de ces axes de développement, les enjeux RH et QVCT restent clés, avec des moyens qui se structurent (2/2)



Communication auprès des équipes



ENJEUX

Dans un contexte où de nombreux projets sont à l'œuvre et où la nouvelle stratégie de la Mutuelle se déploie, la communication auprès des équipes pour leur donner à voir l'avancement et les progrès / gains obtenus est essentielle pour leur implication



MOYENS


Mise en place du digital workplace
Organisation d'échanges / petits déjeuners pour partager les avancements du plan et notamment du CPP

Travaux d'aménagement des locaux



Des travaux de réaménagements des locaux qui se poursuivent, en particulier dans les maisons des motards, pour créer des espaces qui permettent de concilier l'accueil des sociétaires, l'organisation d'animation et le travail des salariés sur des activités à distance



Poursuite du programme de réaménagement des locaux, voire dans certains cas de relocalisation en proximité des pôles moto 

Anticipation des évolutions de la gouvernance de la Mutuelle



Un comité de direction qui a de nouveau récemment évolué
Une fin de mandat de M. Jacquot sur son rôle de président du CA et une transition sur son poste de directeur général à anticiper ; lors du dernier CA de juin, la résolution relative à la modification de la limite d'âge (aujourd'hui à 70 ans) du président et des vice-présidents n'a pas obtenu la majorité des 2/3 nécessaire à son approbation



Des évolutions sur la gouvernance de la Mutuelle qui ont vocation à se clarifier dans les prochains mois, dans une logique de continuité et de sécurisation de l'activité

Des actions engagées sur le terrain de la RSE avec une vision long terme



> L'équipe RSE est désormais au complet avec différentes missions :

- 1 salarié s'occupant du bilan carbone et des achats responsables
- 1 salarié sur le reporting Réglementaire
- 1 salarié sur l'aspect RSE en interne

> Pouvant s'occuper des axes prioritaires de 2025 mais aussi développant la vision long terme de la direction RSE au sein de la Mutuelle.

> ... Et participant également à la stratégie prévention.

> La direction RSE reste très transverse avec des sujets sur l'accompagnement des sociétaires au sein de ces objectifs avec la direction commerciale, l'aspect Qualité de vie et conditions de travail avec le baromètre et la DRH QVCT...

> Et l'intégration de la prévention comme une brique de la stratégie RSE vient également renforcer les liens entre ces deux directions.

> La mesure du bilan Carbone a été réalisée sur le Scope 1 en 2025, alors que le Scope 2 et 3 sont en cours de production et de vérification des données. La charte Achats responsables a permis d'encadrer les relations avec les fournisseurs.

> Les modifications réglementaires sur le reporting durable ont impacté la Mutuelle. Cependant, la synthèse du rapport 2025 reprend un outil central de la démarche : la matrice de double matérialité. Pour préparer 2026, un rapport complémentaire plus détaillé a été effectué en interne en 2025 et servira de base à une publication 2026 de type VSME intégrant des indicateurs.

> La préparation de la feuille de route RSE s'est développée en 2025 avec également un groupe de réflexion RSE, visant en 2026 à engager des actions de formation pour les salariés et délégués bénévoles.

> Pour 2026, l'équipe RSE poursuit ses actions avec notamment un travail transversal sur les pièces de réemploi, des réflexions sur la politique d'investissement, notamment avec le partenaire OFI pour réduire l'impact carbone des investissements.

> Un travail avec l'ADEME, basé sur la méthode ACT Pas à Pas, sur la réflexion de réduction des émissions de gaz à effet de serre, et travaillant ainsi sur le modèle économique à long terme (2050), qui serait compatible avec la trajectoire bas carbone.

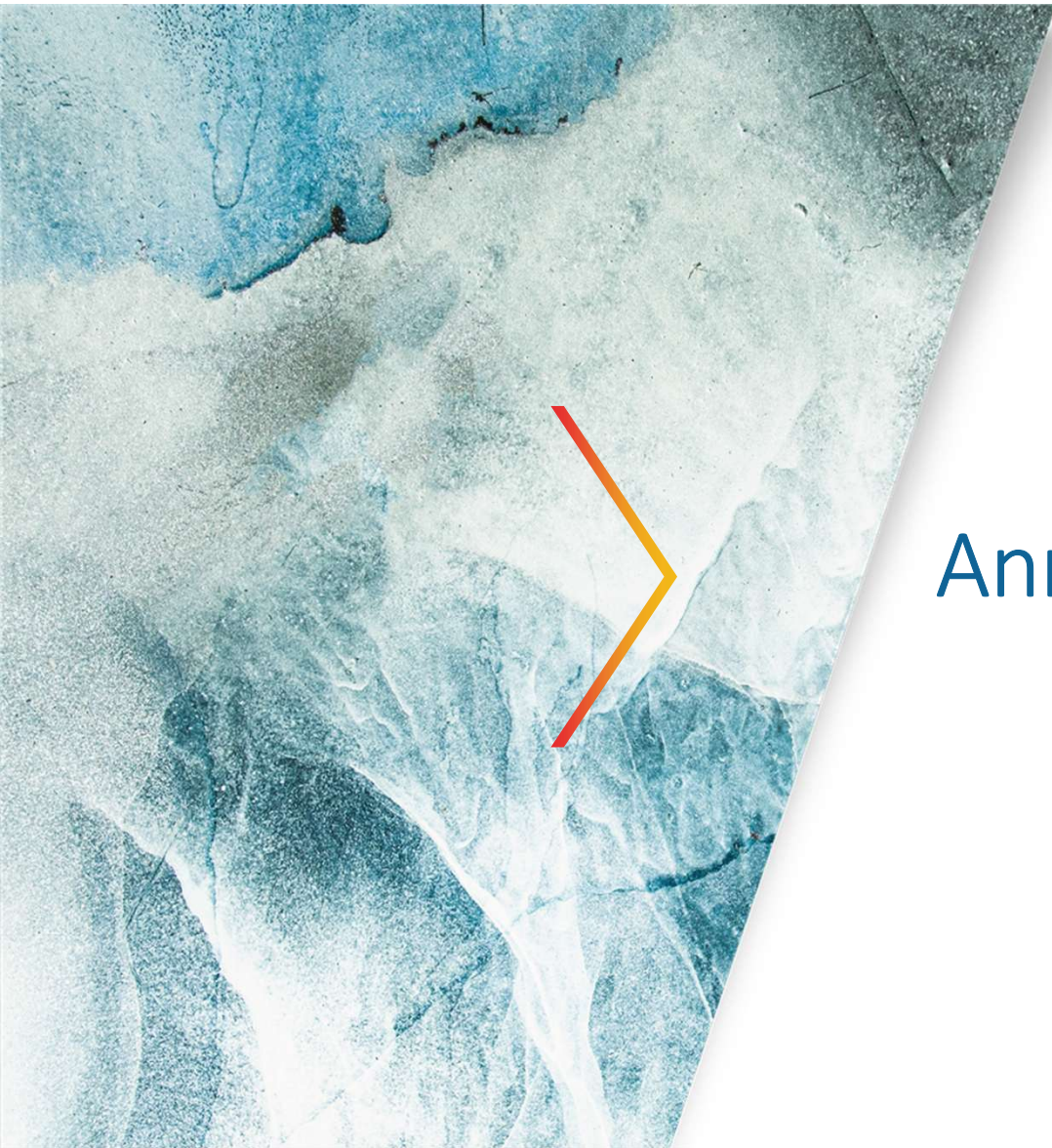
> Des contacts avec le Shift Project (Shifters), étudiant ainsi la possibilité du véhicule 2 roues comme solution à la transition.

> Participation à la convention des entreprises pour le climat en région Occitanie.

Un budget qui s'inscrit dans une forme de continuité, mais une stratégie de long terme qui se veut en rupture, avec de forts enjeux d'accompagnement

- Les projections budgétaires de la Mutuelle à l'horizon 2028 visent un maintien des équilibres techniques et des résultats, en s'appuyant essentiellement sur la croissance du chiffre d'affaires et des rendements financiers en hausse. Cette trajectoire s'appuie sur des objectifs de développement ambitieux, avec la volonté de gagner des parts de marché vis-à-vis des concurrents.
- Ces perspectives s'inscrivent dans une relative continuité par rapport aux précédents budgets et au dernier exercice d'ORSA. Les impacts de la stratégie de Prévention restent marginaux dans le budget, avec l'estimation d'un gain sur les coûts de sinistralité au périmètre des cibles prioritaires de -1,5 M€.
- Toutefois, les actions lancées par la Mutuelle visent un modèle plus en rupture, avec la volonté d'accentuer les investissements et moyens sur les actions de prévention, dans le but de diminuer progressivement la charge de sinistralité, voire de la rendre inférieure au niveau des frais généraux.
- Pour devenir opérante, cette trajectoire reste conditionnée par le passage d'étapes très structurantes :
 - Le déploiement du CPP et son utilisation / appropriation par les sociétaires et les salariés ;
 - L'embarquement et l'outillage des équipes sur les nouvelles missions confiées ;
 - La mesure et la démonstration des impacts de la prévention sur la sinistralité, pour éviter une dérive trop forte du ratio combiné.
- En parallèle, les transformations du travail et des métiers sont importantes et devraient se poursuivre. Le rapport QVCT a ainsi mis en évidence des paradoxes et des enjeux forts, en particulier autour du développement des compétences, de la projection et de l'accompagnement des parcours professionnels et de la qualité et des conditions de travail, en lien notamment avec l'évolution et la mise en place des outils.

CONCLUSION



Annexes



> Annexes



Activité

Rappel des mesures tarifaires

	Mesures tarifaires 2021	Mesures tarifaires 2022	Mesures tarifaires 2023	Mesures tarifaires 2024	Mesures tarifaires 2025	Mesures tarifaires 2026
AFN	+20% (à compter de décembre 2020)	+2,5% (à compter de décembre 2021 hors zonier - et avril 2022 pour les évolutions de zonier)	+3,8 % TTC en moyenne pour tenir compte de l'inflation des coûts d'assurance et de l'enrichissement de l'offre	+4% TTC d'augmentation tarifaire, conformément à l'inflation du coût de l'assurance.	Mesures AFN à même hauteur que le stock entre +3,60% et +4,50% pour les contrats forfaitaires +5,64% pour les produits Standard/Authentik	Mesures AFN sur les produits spécifiques compris entre +3,5 et 5% TTC Sur les autres produits ma perso (+7,4% TTC) et Authentik et standard (+7,7% TTC) Pros +5% TTC
Stock	+8% (à partir d'avril 2021)	+2,5% avec mise en place d'un plafonnement des augmentations à l'échelle des contrats mais également par sociétaire (pas plus de 65€)	Evolution tarifaire moyenne pour les sociétaires particuliers (inférieure à l'inflation en France) : 3,7% TTC sur le stock (Augmentation max par contrat = 4,9% TTC) dans la limite de 65€ / par contrat Ces mesures tarifaires impactent en moyenne le tarif TTC du stock pro et des AFN PRO de + 4.2%	Hausse de 3,75% pour les produits nouvelles mobilités Hausse max par contrat, c'est 4,85% En 2024, les produits forfaitaires (Collector, Circuit, Vert Loisir, Cyclos, Nouvelles Mobilités) ont été abordés dans la logique du rapprochement tarifaire (tarif stock=AFN)	Hausse sur le stock comprise entre 3,60%TTC et 4,50%TTC/65€ Qui reste moindre que les évolutions tarifaires du marché attendues entre 4% à 6% Pros : augmentation de 4% sur les AFN et maximum de 4% sur le stock	Hausse TTC sur les produits spécifiques entre +3,5% et 5% Hausse TTC sur les produits standards de +5,1% Autres mesures tous produits d'un plafond d'augmentation par contrat de 65€ Pros : +5% TTC en moyenne

Une hausse de la prime moyenne qui se poursuit sur les produits moto

Evolution de la prime moyenne PTF HT (€)

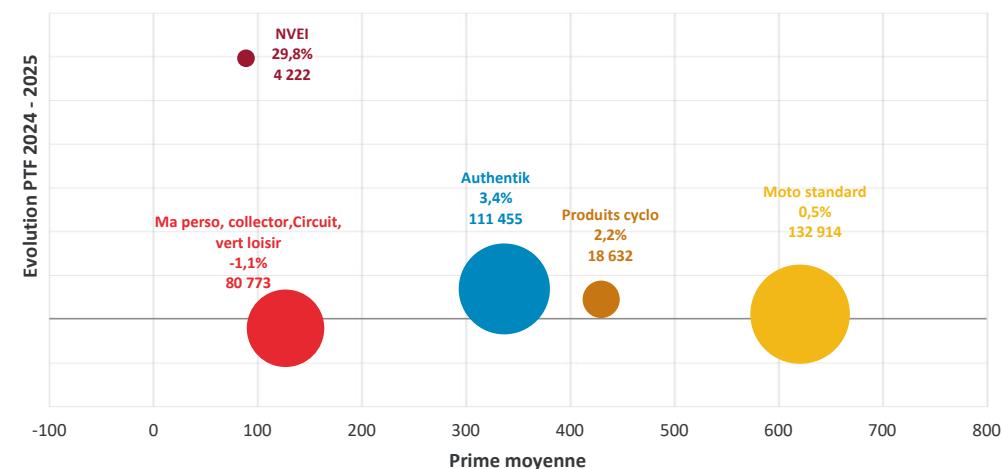
	2021	2022	2023	2024	2025
Moto	356	370	369	385	401
Cyclo	404	423	418	417	430
Auto	451	469			
NVEI	98	90	88	90	89
Total	366	379	381	395	409
Evolution	6,7%	3,6%	0,5%	3,7%	3,5%

Composition du portefeuille

	déc-21	déc-22	déc-23	déc-24	déc-25	Var 25-24
CRM<=80	86,50%	87,60%	88,10%	88,50%	88,60%	0,1 pt
CRM>80	13,50%	12,40%	11,90%	11,50%	11,40%	-0,1 pt
Conducteur < 40ans	39,8%	38,9%	39,6%	39,3%	33,40%	-5,9 pts
40 ans et +	60,2%	61,1%	60,4%	60,7%	66,60%	5,9 pts
Classe <4	29,60%	27,80%	26,30%	25,30%	24,90%	-0,4 pt
Classe >=4	70,40%	72,20%	73,30%	74,70%	75,10%	0,4 pt

Dynamique du PTF 2024 - 2025

Taille des bulles : proportionnelle au Nbre 2025

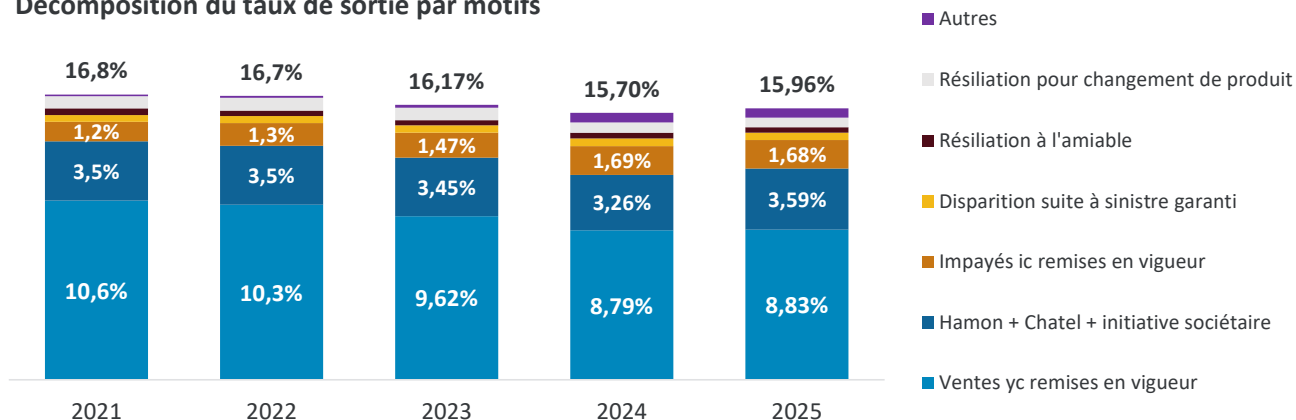


> La prime moyenne est en hausse de +3,7%, en cohérence avec les mesures appliquées en 2024 :

- L'aliment tarifaire compris entre 3,50 et 4,60% sur le stock et les AFN est appliqué sur les produits Moto et principalement sur les produits Authentik ou on constate une hausse du portefeuille ;
- Le portefeuille Moto Standard augmente légèrement ;
- Le CRM reste globalement stable cependant les conducteurs sont plus âgés avec un passage de conducteurs de 40 ans et plus de +5,9 pts.

Une hausse des taux de sortie en lien notamment avec l'impact de la loi Hamon Chatel

Décomposition du taux de sortie par motifs

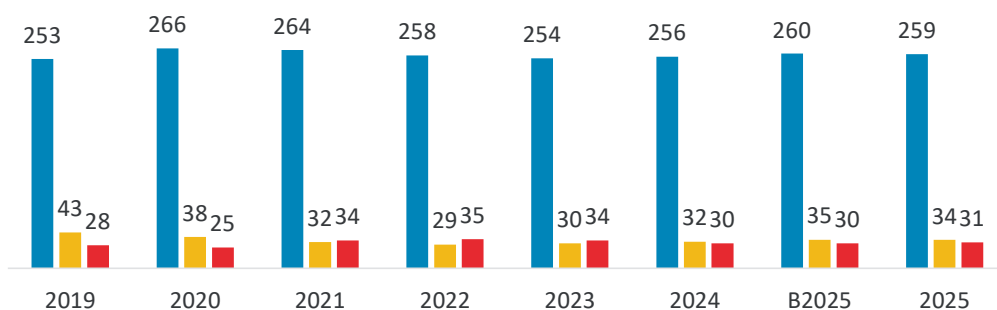


- Le taux de résiliation se dégrade de +0,3 pt, et s'établit à 16,0%, principalement sur le motif Hamon Chatel et initiative societaire.
- Les autres motifs restent globalement stables par rapport à l'année 2024.

Évolution du sociétariat et répartition des contrats

Sociétariat : évolution, entrées et sorties (en milliers)

■ Nombre de sociétaires ■ Nouveaux sociétaires ■ Sorties



Structure des contrats

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Moto	85,8%	85,8%	85,9%	86,4%	91,0%	90,7%	90,2%
Cyclo	6,4%	6,5%	6,7%	6,9%	8,4%	8,4%	8,7%
Auto	7,8%	7,8%	7,3%	6,4%			
VAE et EDMP	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%	0,6%	0,9%	1,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Répartition des contrats en cours (hors auto)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	B2025	2025	Variation 25/24	
									En nombre	En %
Moto	311	329	331	327	322	324	364	326	+ 02	+ 0,7%
Cyclo	23	25	26	26	30	31		32	+ 01	+ 3,9%
VAE et EDMP	0	0	0	1	2	3	4	4	+ 01	+ 30,3%
MRH									+ 00	
Nbre de contrats en milliers	334	354	357	355	354	358	368	363	+ 05	+ 1,3%
<i>Evolution</i>	7,7%	5,8%	1,0%	-0,8%	-0,1%	1,1%	-0,1%	1,3%		

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	B2025	2025	Variation 25/24	
									En nombre	En %
Nombre de contrats par sociétaire	1,43	1,44	1,46	1,38	1,39	1,40	1,42	1,40	+ 0	

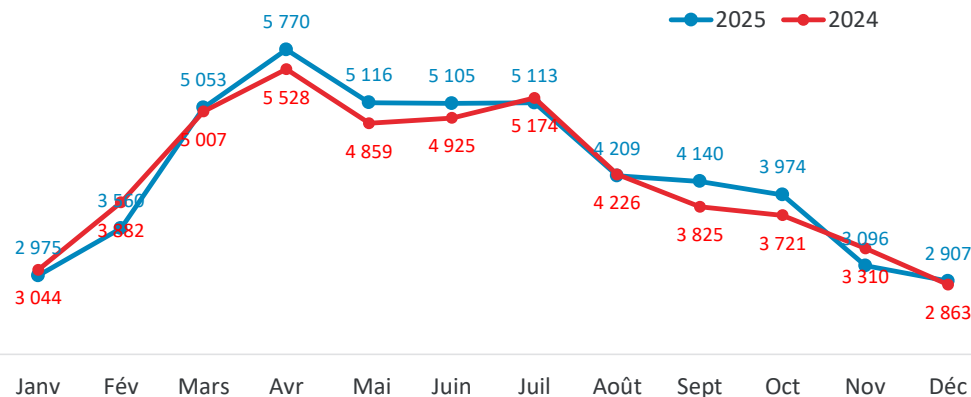
Développement des contrats par marché

Développement par marchés

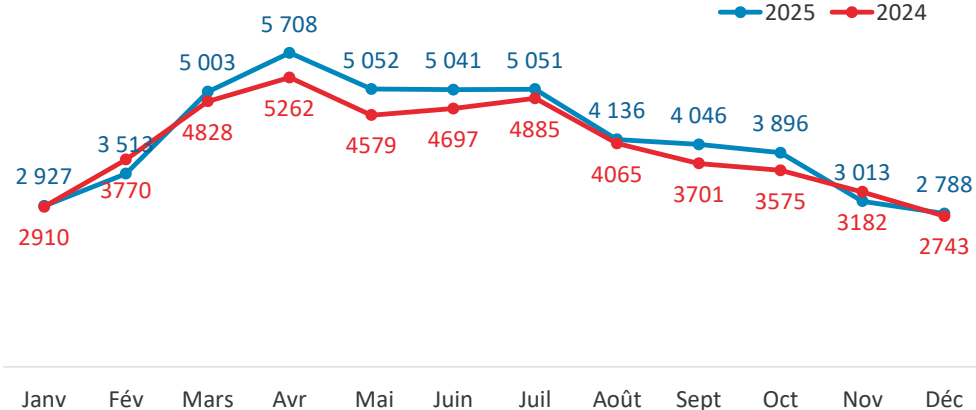
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Var
Particuliers	Portefeuille	350 296	370 523	370 670	353 082	338 891	343 166	347 978	+ 1,4%
	AFN	87 206	81 800	74 189	62 761	62 886	66 212	68 995	+ 4,2%
	Sorties	62 967	61 577	74 042	80 350	64 062	61 709	63 413	+ 2,8%
	Solde	24 239	20 223	147	-17 589	-1 176	4 503	5 582	+ 24,0%
Prof	Portefeuille	12 512	13 104	14 769	15 590	15 312	15 060	14 815	- 1,6%
	AFN	5 273	4 709	6 074	6 006	5 015	4 517	4 505	- 0,3%
	Sorties	3 707	4 112	4 409	5 185	4 887	5 015	5 501	+ 9,7%
	Solde	1 566	597	1 665	821	128	-498	-996	+ 100,0%

AFN par produit en 2025

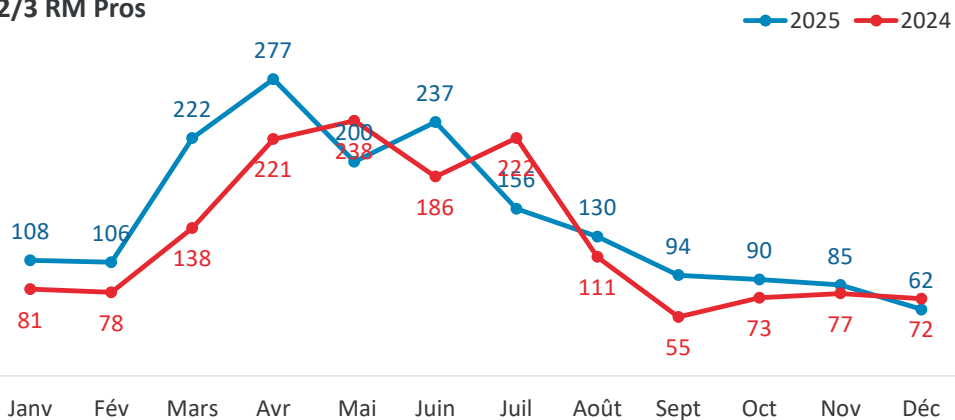
TOTAL



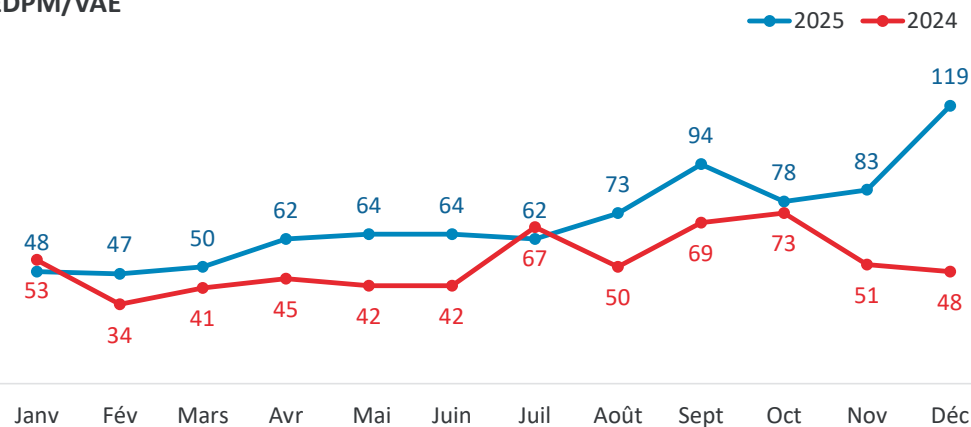
2/3 RM Particulier



2/3 RM Pros

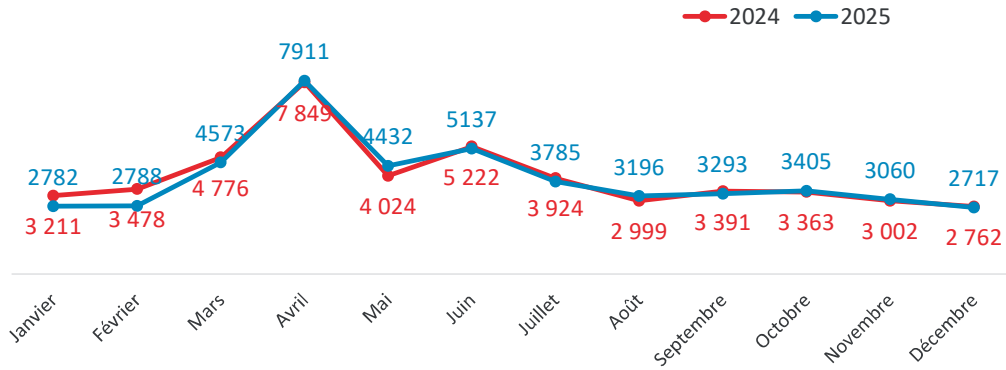


EDPM/VAE

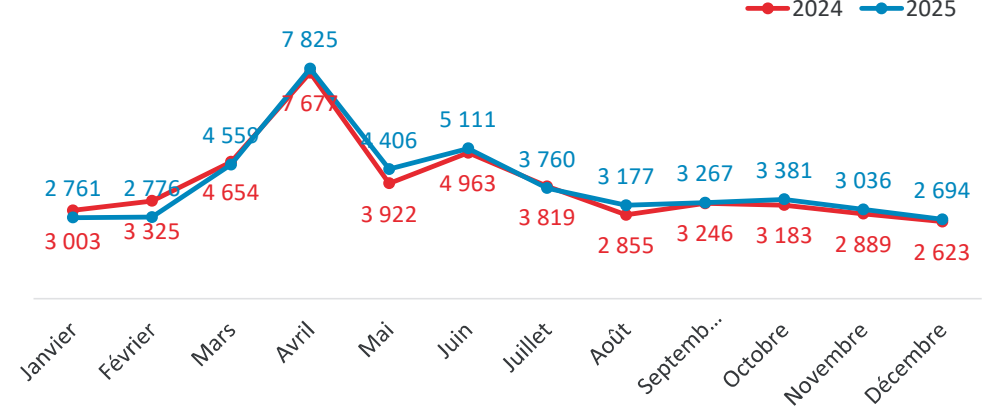


Sorties par produit en 2025

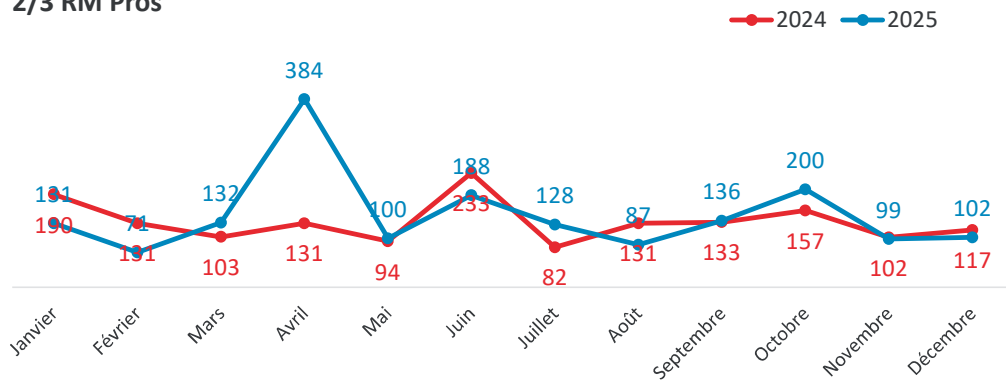
TOTAL



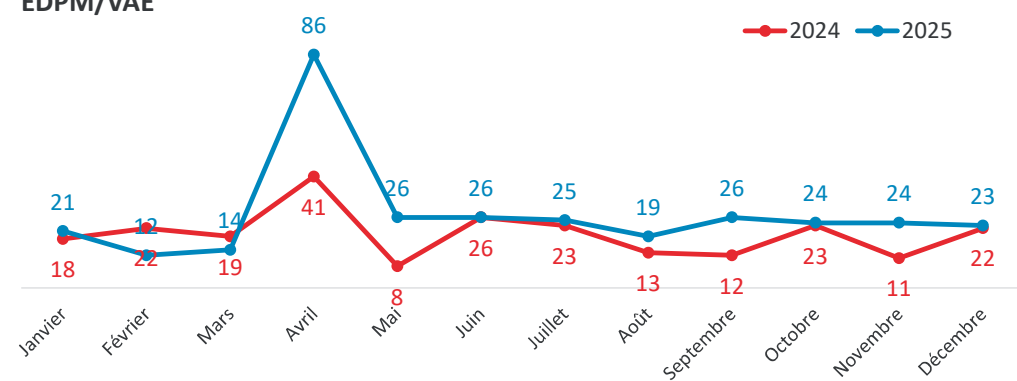
2/3 RM Particulier



2/3 RM Pros



EDPM/VAE





> Annexes



Résultats techniques et frais généraux

Résultat par métier

Global

Les cotisations acquises sur l'exercice

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cotisations	116,3	126,9	139,1	141,5	135,7	140,8	148,0
Variation N/N-1		+9,1%	+9,6%	+1,7%	-4,1%	+3,7%	+5,1%

Les charges de sinistres

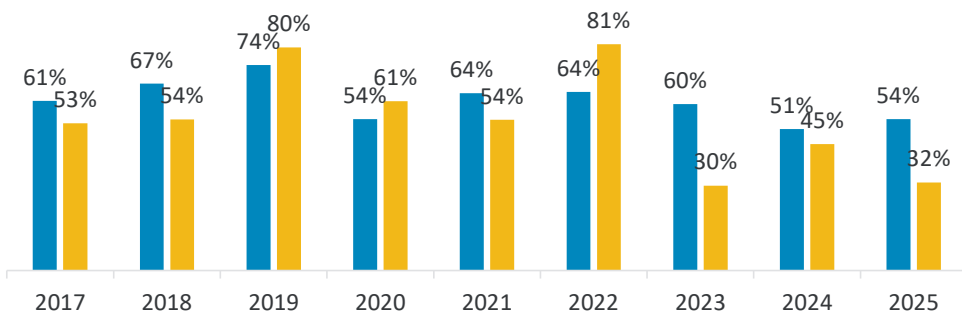
En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Coût total	85,6	68,9	88,4	90,7	68,7	64,1	68,9
Variation N/N-1		-19,6%	+28,4%	+2,6%	-24,3%	-6,7%	+7,4%

Les variations sur antérieurs

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variation sur exercices antérieurs	7,3	8,2	-11,3	24,2	-3,8	-4,2	-7,2

Comparaison S/C courant et global

■ S/C courant ■ S/C tout exercice



Moto

Les cotisations acquises sur l'exercice

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cotisations	97,1	105,8	116,2	120,2	123,1	129,0	136,0
Variation N/N-1		+9,0%	+9,8%	+3,5%	+2,4%	+4,8%	+5,4%

Les charges de sinistres

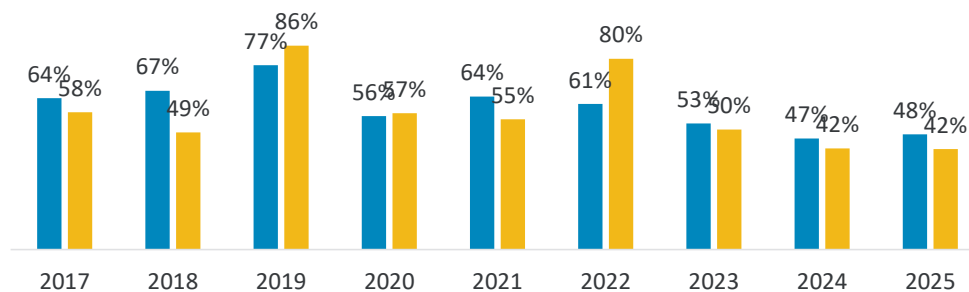
En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Coût total	75,1	59,4	74,7	73,5	65,2	60,1	65,7
Variation N/N-1		-20,9%	+25,8%	-1,6%	-11,3%	-7,8%	+9,3%

Les variations sur antérieurs

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variation sur exercices antérieurs	8,0	1,2	-11,2	22,8	-3,1	-5,4	-8,3

Comparaison S/C courant et global

■ S/C courant ■ S/C tout exercice



Résultat par métier

Cyclo

Les cotisations acquises sur l'exercice

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cotisations	7,9	8,7	10,0	10,7	11,4	11,8	12,0
Variation N/N-1		+11,3%	+14,3%	+7,0%	+6,8%	+3,4%	+1,8%

Les charges de sinistres

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Coût total	3,2	2,8	5,0	4,1	2,9	4,0	3,1
Variation N/N-1		-12,1%	+76,7%	-17,2%	-30,9%	+38,6%	-21,6%

Les variations sur antérieurs

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variation sur exercices antérieurs	0,6	5,7	1,0	-0,5	-0,1	0,7	1,5

Auto

Les cotisations acquises sur l'exercice

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cotisations	11,4	12,3	12,9	10,6	1,2	0,0	0,0
Variation N/N-1		+8,3%	+4,8%	-18,1%	-88,3%	-99,9%	+0,0%

Les charges de sinistres

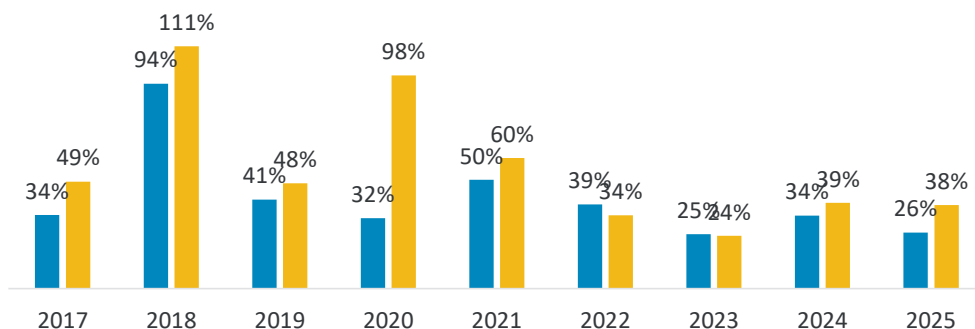
En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Coût total	7,3	6,7	8,7	13,0	0,6	0,0	0,0
Variation N/N-1		-9,2%	+30,4%	+49,8%	-95,1%	-96,4%	+65,2%

Les variations sur antérieurs

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variation sur exercices antérieurs	-1,3	1,2	-1,0	1,9	-0,5	0,5	-0,4

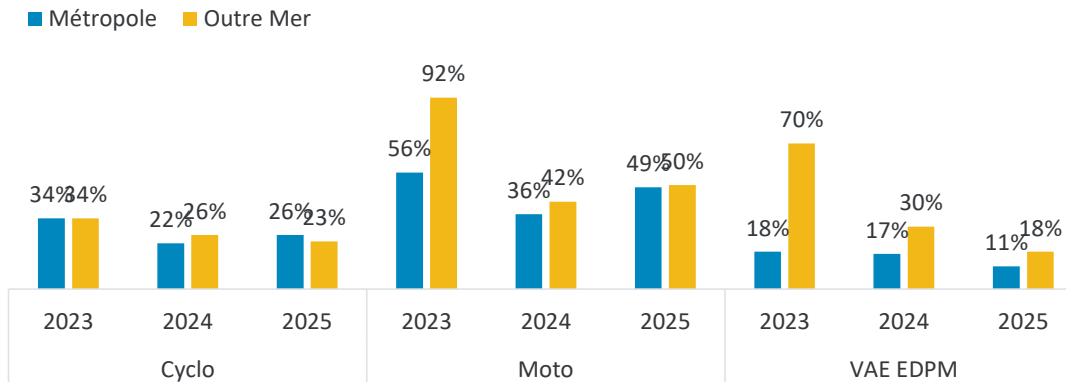
Comparaison S/C courant et global

■ S/C courant ■ S/C tout exercice



Focus sur la sinistralité Outre-Mer

S/C comparés entre Outremer et Métropole (vu à fin 2025)



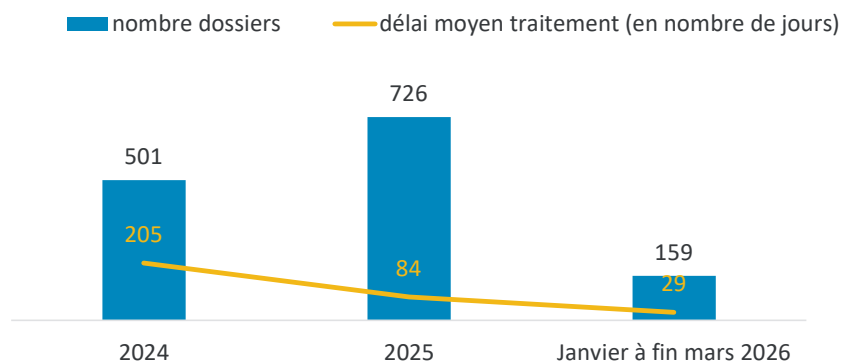
- En 2025, le S/C Outremer Moto se stabilise au niveau de la métropole et est en hausse par rapport à 2024, dans la tendance de la métropole. Après la certaine dérive en 2023, le S/C Outremer moto s'aligne au S/C Métropole en 2025, ce qui sera à confirmer sur les prochaines années.
- Des mesures tarifaires ainsi que des actions de prévention ciblées sont en cours pour améliorer le S/C.

Sinistralité détaillée EDPM et VAE

	Nb de contrats moyens	Nb de contrats en cours	Cotisations Totales HT	Nb de sinistres	Fréquence sinistres	Charge sinistres	Somme des règlements	Somme des règlements des sinistres clos	S/C ultime
EDPM	3 075	3 660	-	38	1,2%	42 898	14 650	8 732	37%
EDPM - Trottinette	2 908	3 448		37	1,3%	41 786	14 107	8 189	39%
EDPM - Monoroue	73	92		1	1,4%	1 111	543	543	27%
EDPM - Draisienne électrique	50	67							
EDPM - Gyropode	15	17							
EDPM - Skateboard électrique	27	34							
EDPM - Hoverboard	2	2							
VAE	489	521	-	10	2,0%	6 886	8 689	8 689	13%
VAE - Tout terrain	148	156		2	1,4%	1 377	5 238	5 238	8%
VAE - VAE urbain	253	271		7	2,8%	4 821	1 720	1 720	17%
VAE - VAE pliant	31	32							
VAE - VAE de route	24	27							
VAE - Cargo	31	33		1	3,2%	689	1 730	1 730	13%
VAE - Tandem	2	2							
EDPM et VAE	3 564	4 181	-	48	1,3%	49 784	23 339	17 421	30%

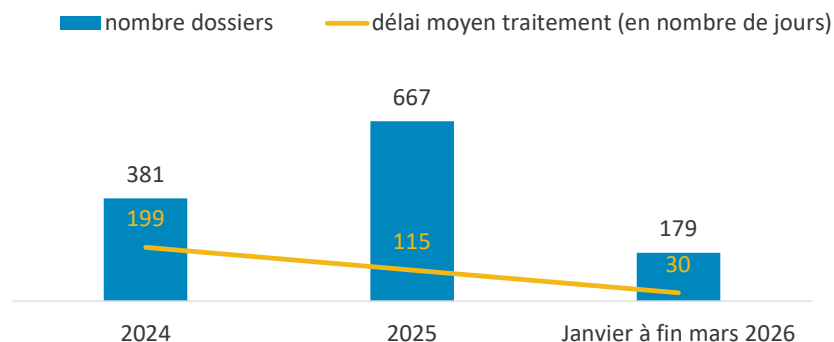
Focus sur les recours matériel : un montant non encaissé à date sur les dossiers 2024-26 en matériel de 4,8M€, dont 4,0M€ sur des dossiers ouverts

Recours en cours en droit commun sur l'année de survenance



Année de survenance	Nbre dossiers	Total règlement	Total encaissé	Solde	Délai moyen trait (jrs)
RECOURS EN COURS					
2024	501	1 282 907 €	569 492 €	713 415 €	205
2025	726	1 728 660 €	523 544 €	1 205 116 €	84
Jan à mars 2026	159	287 290 €	21 559 €	265 731 €	29
Cumul	1 386	3 298 856 €	1 114 595 €	1 470 847 €	
RECOURS CLOS					
2024	1 178	3 334 452 €	3 021 977 €	312 475 €	163
2025	854	2 257 477 €	2 077 030 €	180 447 €	86
Jan à mars 2026	41	92 674 €	86 143 €	6 531 €	20
Cumul	2 073	5 684 603 €	5 185 150 €	499 453 €	
RECOURS PRESENTE ET REFUSE					
2024	9	17 537 €	1 124 €	16 413 €	285
2025	7	11 959 €	0 €	11 959 €	128
Jan à mars 2026	1	1 124 €	0 €	1 124 €	44
Cumul	17	30 620 €	1 124 €	29 496 €	

Recours en cours en Convention (IRSA) sur l'année de survenance



Année de survenance	Nbre dossiers	Total règlement	Total encaissé	Solde	Délai moyen trait (jrs)
RECOURS EN COURS					
2024	381	1 334 022 €	579 445 €	754 577 €	199
2025	667	2 266 440 €	863 959 €	1 402 481 €	115
Jan à mars 2026	179	451 923 €	59 103 €	392 820 €	30
Cumul	1 227	4 052 385 €	1 502 507 €	2 549 878 €	
RECOURS CLOS					
2024	1 700	4 680 008 €	4 580 087 €	99 920 €	322
2025	1 358	3 834 907 €	3 638 991 €	195 916 €	356
Jan à mars 2026	44	120 197 €	120 072 €	125 €	299
Cumul	3 102	8 635 111 €	8 339 150 €	295 961 €	
RECOURS PRESENTE ET REFUSE					
2024	5	6 653 €	0 €	6 653 €	100
2025	4	9 610 €	0 €	9 610 €	54
Jan à mars 2026	0	0 €	0 €	0 €	0
Cumul	9	16 262 €	0 €	16 262 €	

Focus sur les abandons de recours IRCA : une hausse des dossiers revus dans le cadre de la préparation de la migration vers AS400, et une volonté de suivre de manière plus régulière l'ensemble des dossiers

Abandon Recours IRCA (en K€)	2024	2025	T1 2026
nombre de sinistre clos	1 299	1 588	437
délai moyen de traitement (en mois)	43	57	
cumul des avances	8 757	11 501	2 937
recours présenté	6 599	7 812	1 867
balance	2 157	3 689	1 070

- > Dans le cadre de la préparation des travaux de migration des anciens sinistres corporels sur l'AS 400, un travail de revue des dossiers a été réalisé, qui conduit à un nombre élevé de dossiers clos sur 2025 et un montant d'abandon de 3,7M€, alors que le niveau moyen se situe plutôt autour de 2M€ (avec en particulier un nombre important de dossiers traités au 1^{er} trimestre). Ce travail se poursuit en 2026.
- > En parallèle, un processus de suivi a été mis en place au sein de la DAI avec des relances automatiques et un suivi de l'avancement des dossiers (comité mensuel avec DFTA pour faire le point sur les abandons IRCA), dans l'espoir de diminuer ces montants non réglés, souvent pour des sujets de non respects des délais conventionnels.

Compte de résultat détaillé : comptes techniques

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Diff.	Var. %
Cotisations de l'exercice A	100 614	106 843	116 307	126 898	139 177	141 503	135 747	140 798	148 000	+ 7 202	+ 5,1%
Frais d'acquisition = a	15 467	16 141	16 506	17 567	20 640	22 631	23 550	26 757	30 528	+ 3 771	+ 14,1%
Frais d'administration = b	17 895	18 654	18 293	17 546	15 885	16 721	15 486	14 912	14 733	- 178,9	- 1,2%
Total des frais B = (a+b)	33 362	34 795	34 799	35 113	36 525	39 352	39 036	41 669	45 261	+ 3 592,1	+ 8,6%
Prestations et frais payés = c	58 666	66 024	76 283	65 125	75 802	76 017	76 357	83 855	82 047	- 1 808	- 2,2%
Charges de provisions pour sinistre = d	3 157	4 967	28 058	22 127	11 182	53 326	-21 644	-2 427	-30 549	- 28 122	x 13
Charges de sinistres C = (c+d)	61 823	70 991	104 341	87 252	86 984	129 343	54 713	81 428	51 498	- 29 930	- 36,8%
Marge technique brute D = A-B-C	5 429	1 057	-22 833	4 533	15 668	-27 192	41 998	17 701	51 241	+ 33 540	x 2,9
Cotisations cédées de l'exercice = e	8 228	9 499	12 692	13 653	16 745	12 939	18 029	19 465	19 917	+ 452	+ 2,3%
Prestations et frais payés = f	2 421	2 530	2 942	228	8 145	3 745	7 898	9 451	13 581	+ 4 130	+ 43,7%
Charges des provisions pour sinistre = g	3 948	4 496	31 494	9 599	-3 645	40 263	-31 521	-5 554	-28 418	- 22 864	x 5,1
Sinistres à la charges des réassureurs E = (f+g)	6 369	7 026	34 436	9 827	4 500	44 008	-23 623	3 897	-14 837	- 18 734	ns
Commissions reçues des réassureurs = h		-2									
Solde de réassurance F = -e+E+h	-1 859	-2 475	21 744	-3 826	-12 245	31 069	-41 652	-15 568	-34 754	- 19 186	x 2,2
Charges des autres provisions techniques = i	816	-3 610	2 091	-976	-507	-95	-840	-1 942	11 683	+ 13 624,8	ns
Marge technique nette G = D+F-i	2 754	2 192	-3 180	1 683	3 930	3 972	1 186	4 075	4 804	+ 729,1	+ 17,9%
Produits des placements alloués = j	2 789	2 806	3 080	3 855	2 228	1 633	2 289	1 658	3 027	+ 1 369	+ 82,6%
Autres produits techniques = k	1 680	1 245	1 356	1 283	1 255	1 576	2 837	2 790	3 321	+ 531	+ 19,0%
Autres charges techniques = l	3 951	4 039	4 147	4 271	4 225	4 801	5 124	5 622	5 729	+ 107	+ 1,9%
Autre résultat technique H =k-l	518	12	289	867	-742	-1 592	2	-1 174	619	+ 1 793	ns
Résultat technique H = G+j+H	3 272	2 204	-2 893	2 548	3 186	2 378	1 188	2 901	5 423	+ 2 522,1	+ 86,9%

Compte de résultat détaillé : comptes non techniques

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Diff.	Var %.
Résultat technique de l'assurance non-vie = A	3272	2204	-2893	2548	3186	2378	1188	2901	5423	2522	87%
Revenus des placements	3290	2905	2865	2757	2376	2658	4013	3827	6300	2473	65%
Autres produits des placements	217	-22	-130	98	-53	206	22	1126	9	- 1117	-99%
Profits provenant de la réalisation des placements	1090	1767	2747	3595	1810	1257	1171	2164	651	- 1513	-70%
Produits des placements	4597	4650	5482	6450	4133	4121	5207	7118	6961	- 157	-2%
Frais de gestion des placements et frais financier	364	297	280	448	480	482	865	774	646	- 128	-17%
Autres charges des placements	345	263	331	330	-6	162	1165	341	845	504	x 2,5
Pertes provenant de la réalisation des placements	78	170	530	380	635	1259	63	3715	1293	- 2422	-65%
Charges des placements	787	730	1141	1158	1109	1903	2093	4830	2784	- 2046	-42%
Résultat des placements = B	3810	3920	4341	5292	3024	2218	3114	2288	4177	1889	83%
Produits des placements transférés = C	2789	2806	3080	3855	2228	1633	2289	1658	3027	1369	83%
Autres produits non-techniques	8	7	32	3	7	21	7	8	458	450	x 57
Autres charges non-techniques	0	290	23	14	11	5	4	4	1325	1321	x 331
Autres produits et charges non techniques = D	8	-283	9	-11	-4	16	3	4	-867	- 871	ns
Résultat exceptionnel = E	369	-1206	-260	-2059	-428	-430	497	-740	121	861	ns
Intéressement et Participation des salariés	1472	937	30	863	985	1225	926	1054	1131	77	7%
Taxe Boni/Mali	293	0	0	97	893	0	206	270	1448	1178	x 5,4
Impôts sur les bénéfices	697	-172	-1312	-118	374	-43	199	-32	1635	1667	ns
Résultat non-technique assurance non-vie F = B-C+D+E	-1064	-1140	2292	-1475	-1888	-1011	-6	-1398	-3810	- 2412	x 2,7
Résultat de l'exercice G = A+F	2208	1064	-601	1073	1298	1367	1182	1503	1613	110	7%

Détail de la charge sinistres supérieurs à 100 k€

Charge liée aux sinistres graves (> 100k€)

Exercice de surv	Nbre de sinistres			Charge de sin brute de réass			Seuil écrêt	Charge écrêtée à fin 12/N	Charge écrêtée à fin 12/2025
	à fin 12/N	à fin 12/25	Var	à fin 12/N	à fin 12/N+1	à fin / 12/2025			
2010	22	14	-8	7558	15042	14855	500	5972	3773
2011	24	25	1	31232	26969	16062	500	7598	6231
2012	23	24	1	12836	22541	10323	500	6185	6237
2013	21	22	1	11693	12665	10123	500	5572	6003
2014	36	31	-5	22529	27233	14435	500	10128	6934
2015	36	32	-4	18977	26565	11208	500	10284	8598
2016	30	35	5	15630	29244	21284	500	7793	9016
2017	23	29	6	12913	11863	13135	500	6093	8265
2018	29	38	9	22001	31859	30165	1000	12519	15748
2019	26	46	20	28525	30446	23819	1000	12341	18061
2020	31	31	0	15151	19539	24023	1000	9132	10161
2021	28	43	15	24408	26269	22368	1000	11204	16692
2022	29	47	18	22960	19546	17022	1000	10675	14914
2023	34	48	14	18532	30556	32952	1000	13240	20316
2024	22	28	6	7058	14163	14163	1000	6344	8624
2025	26	26	0	14326		14326	1000	8710	8710

Un nombre de sinistres à +100 k€ qui reste à un niveau satisfaisant après une année 2024 très faible par rapport aux années précédentes

Associé à un coût des sinistres qui reste modéré malgré un coût moyen des sinistres graves qui continue d'augmenter

Détail de l'évolution des frais généraux

Frais généraux	2021	2022	2023	2024	2025	Var 25-24		B2025	Var /B25	
Charges de personnel	27858	29837	29116	33202	35795	2593	8%	35544	251	1%
Informatique	4966	4681	4554	5217	4978	-239	-5%	5136	-158	-3%
Immobilier	3706	3911	4056	4337	4571	234	5%	4725	-154	-3%
Déplacements	525	1037	1550	1602	1928	326	20%	1841	87	5%
Imprimés/affranchissements	575	580	598	510	496	-14	-3%	391	105	27%
Honoraires Communication	807	1069	1066	961	1368	407	42%	1274	94	7%
Autres honoraires	943	1509	1425	1284	1000	-284	-22%	1000	0	0%
Autres prestations	3232	3744	4313	4771	4909	138	3%	5597	-688	-12%
Locations diverses	109	120	117	200	188	-12	-6%	368	-180	-49%
Assurances & divers	133	142	144	138	147	9	7%	170	-23	-14%
Frais et commissions diverses	111	99	100	111	114	3	3%	120	-6	-5%
Autres impôts et taxes	900	1149	959	844	1230	386	46%	1152	78	7%
Partenariats, cotisations	721	702	705	710	756	46	6%	813	-57	-7%
Dotations / amortissements	3196	3290	2948	3275	3836	561	17%	4542	-706	-16%
Frais généraux hors com.	47782	51870	51651	57162	61316	4154	7%	62673	-1357	-2%
commissions Partenariats	4929	5177	5569	5922	6258	336	6%	6354	-96	-2%
Total	52711	57047	57220	63084	67574	4490	7%	69027	-1453	-2%
Autres produits techniques	1255	1576	2837	2790	3321	531	19%	2951	370	13%
Total frais généraux et produits techniques	53966	58623	60057	65874	70895	5021	8%	71978	-1083	-2%

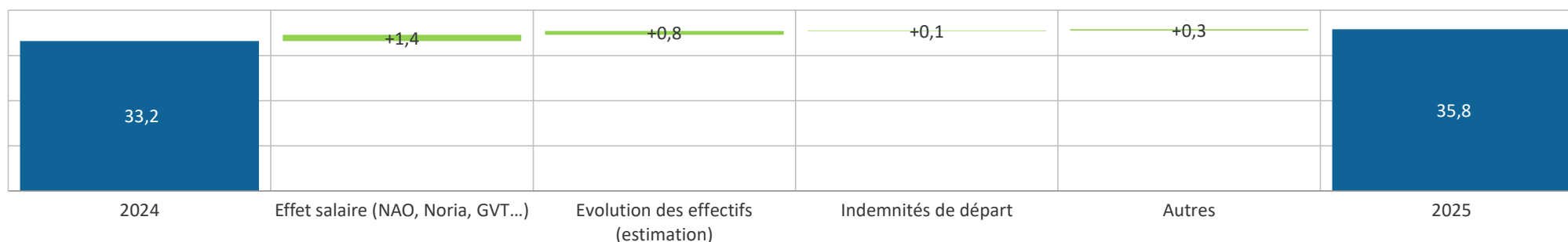
- > Les **frais de personnel** augmentent de +8%, principalement liés à un effet de la hausse d'effectif et des applications des NAO (cf page suivante). Les nouvelles orientations stratégiques et les différentes réorganisations (DRCPP), créations de directions (Prévention, RSE), ainsi que les renforcements d'équipes (DTSI, DAI) viennent contribuer à la hausse des charges de personnel.
- > ... permettant aussi de réduire **les charges informatiques** avec un moindre recours aux prestataires.
- > La hausse des honoraires de communication est liée à la refonte du site internet et une augmentation des frais d'agence pour environ +240 k€.
- > Les impôts et taxes sont en nette augmentation du fait de plusieurs hausses intervenues sur l'exercice, dont le report de la CVAE et une taxe exceptionnelle en 2025, ainsi qu'une contribution au fonds de prévention des risques naturels.
- > La croissance des dotations s'explique par la mise en production des projets informatiques pour 0,5 M€ ainsi que des aménagements immobiliers.

Commissions et autres produits techniques

	2023	2024	2025
Commissions MRH	351	354	368
Commissions Auto AGPM	528	564	572
Surcommissions transfert Auto AGPM	646	0	0
Commissions Jurimotard	600	707	838
PB Jurimotard	145	555	636
Autres	568	610	907
Total	2 838	2 790	3 321

Évolution des frais de personnel

Evolution des frais de personnel (en k€)



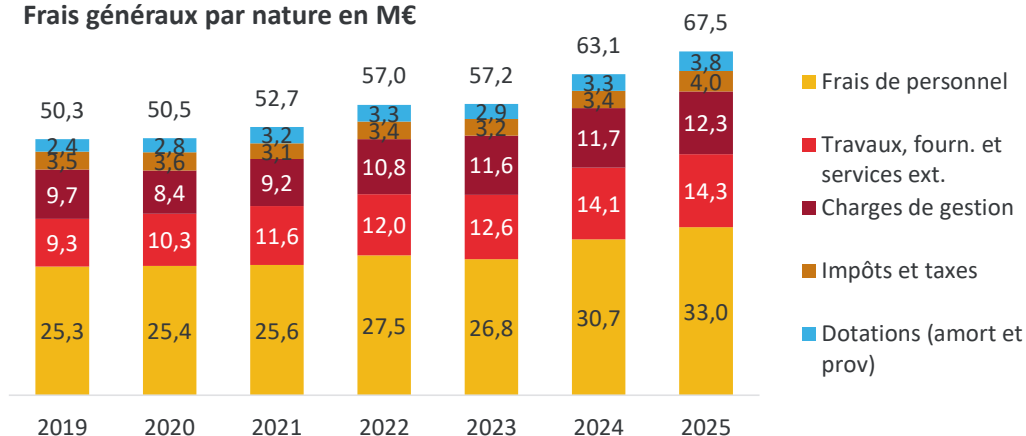
- Application de l'AG de 2,40% augmentant ainsi la valeur du point de 6 902 € à 7 068 €, ainsi qu'un budget d'augmentation d'AI de +0,80 de la masse salariale.
- Évolution de l'effectif de +3%, passant de 472 à 484 salariés.
- Hausse des indemnités de départs avec une augmentation des niveaux de rupture conventionnelle.

Détail des indemnités de départ

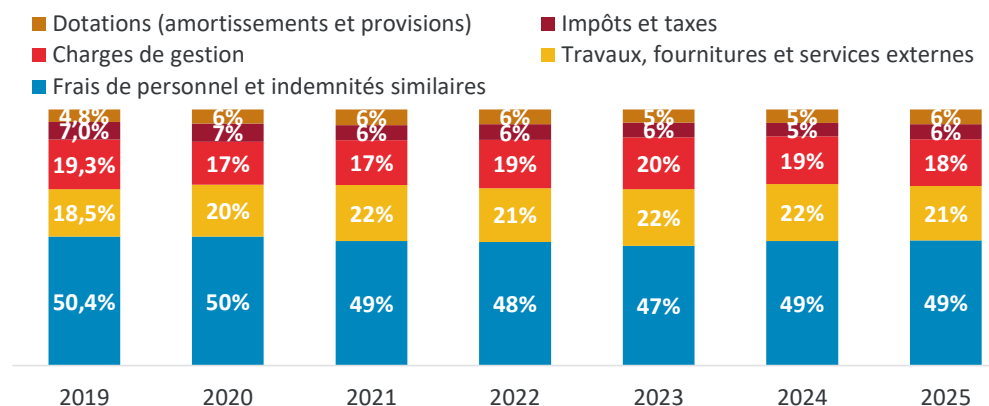
	2023	2024	2025	Var
INDEMNITE PRECARITE	25 058	30 676	9 658	- 69%
INDEMNITE DEPART VOLONTAIRE RETRAITE	18 849	41 994	47 334	+ 13%
INDEMNITE DE RUPTURE CONV SOUMISE	44 157	60 779	74 427	+ 22%
INDEMNITE LEGALE LICENCIEMENT	22 868	114 253	64 191	- 44%
INDEMNITE DE RUPTURE CONV	42 989	81 016	108 641	+ 34%
INDEMNITE RUPTURE CONVENTIONNELLE	305 413	409 139	572 797	+ 40%
INDEMNITE TRANSAC	90 000	107 703	19 350	- 82%
DOMMAGES et INTERETS	0	0	38 500	ns
Total	549 333	845 560	934 898	+ 11%

Détail des frais généraux

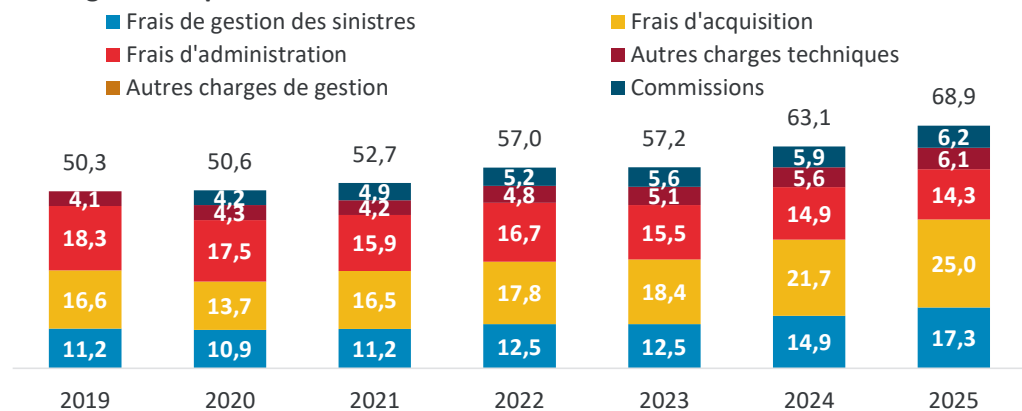
Frais généraux par nature en M€



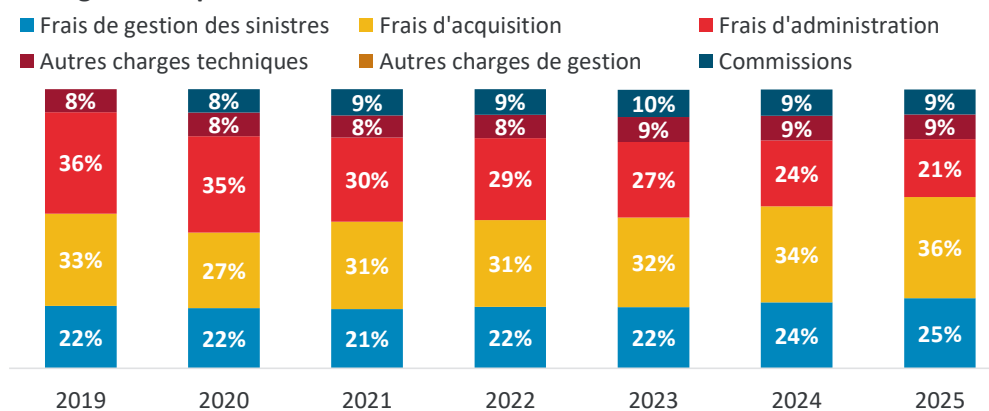
Structure des frais généraux par nature en %



Frais généraux par destinations en M€



Frais généraux par destinations en %

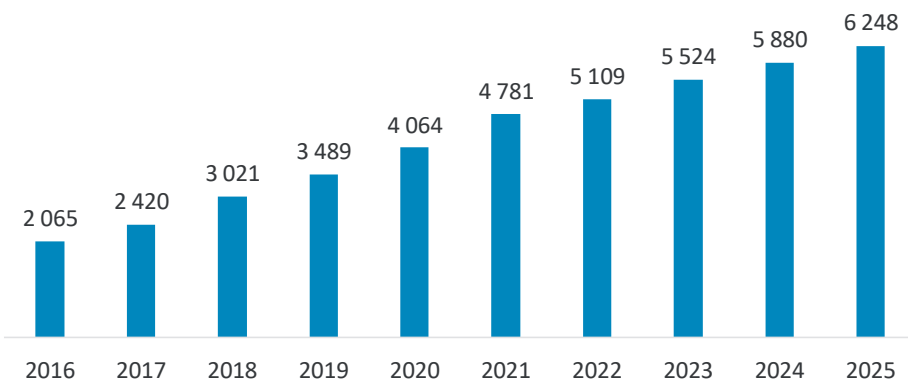




Situation des filiales

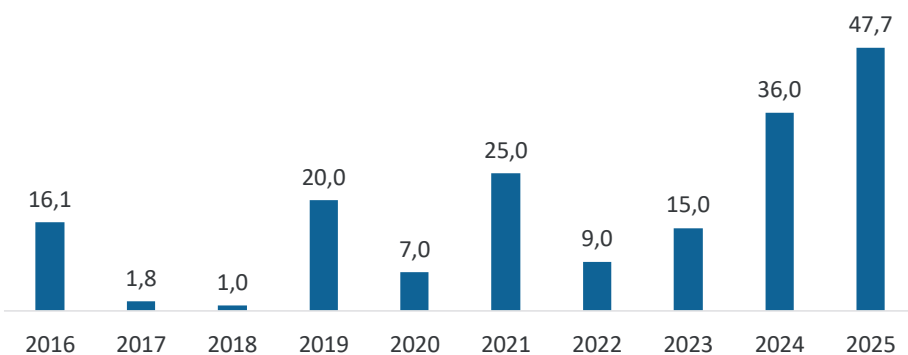
Le Courtier du Motard : une trajectoire de progression stable

Chiffre d'affaires (en k€)



- > L'activité de courtage est de nouveau en hausse en 2025.
- > Les résultats de la filiale traduisent cette progression avec un chiffre d'affaires, équivalent aux commissions versées par la Mutuelle, en hausse de + 6,3 % et un résultat net à l'équilibre, en légère augmentation.

Résultat net (en k€)





Bilan

Bilan : actif

Bilan actif au 31/12 en k€

Actif	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Diff.	Var. %
Actifs incorporels	16 526	18 540	18 980	17 798	16 891	18 309	19 603	19 967	+364	2%
Placements	180 970	192 254	207 208	218 407	229 679	237 103	231 249	233 464	+2 215	1%
Terrains et constructions	3 184	5 882	3 649	3 607	3 516	3 788	3 794	3 741	-53	-1%
Prêts et titres de participation	1 580	22 092	18 947	17 923	17 450	16 852	15 712	14 758	-954	-6%
Valeurs mobilières	176 170	164 255	184 589	196 857	208 695	216 436	211 741	214 975	+3 234	2%
Créances pour dépôts en espèces - acceptation	36	24	22	20	19	27	2	1	-1	-50%
Part des réassureurs dans les provisions techniques	72 510	105 617	105 182	101 537	141 799	110 279	104 725	76 306	-28 419	-27%
Créances	14 982	22 619	33 344	38 924	41 385	38 008	38 509	44 473	+5 964	15%
Créances nées d'opérations d'assurance directe	8 806	14 122	26 364	28 938	28 518	32 518	31 635	34 271	+2 636	8%
Créances nées d'opérations de réassurance	2 814	3 530	1 267	4 114	7 857	1 040	2 918	7 113	+4 195	144%
Autres créances	3 362	4 534	5 713	5 872	5 010	4 450	3 955	3 089	-866	-22%
<i>Personnel</i>	12	10	10	10	8	6	7	6	-1	-14%
<i>Etat, organismes de sécurité sociale, collectivités publiques</i>	2 489	4 261	4 213	3 799	3 485	2 745	1 564	536	-1 028	-66%
<i>Débiteurs divers</i>	861	263	1 298	1 690	1 410	1 514	2 150	2 328	+178	8%
Autres actifs	8 867	9 780	11 107	11 474	11 595	8 333	7 711	7 959	+248	3%
Actifs corporels d'exploitation	6 780	6 667	5 874	5 278	6 138	5 989	6 440	7 073	+633	10%
Comptes courants et caisse	2 087	3 112	5 234	6 218	5 456	2 344	1 271	886	-385	-30%
Comptes de régularisation-Actif	6 772	6 081	6 457	7 326	8 410	9 968	11 760	13 159	+1 399	12%
Total Actif	300 627	354 891	382 278	395 466	449 759	422 001	413 556	395 329	-18 227	-4%

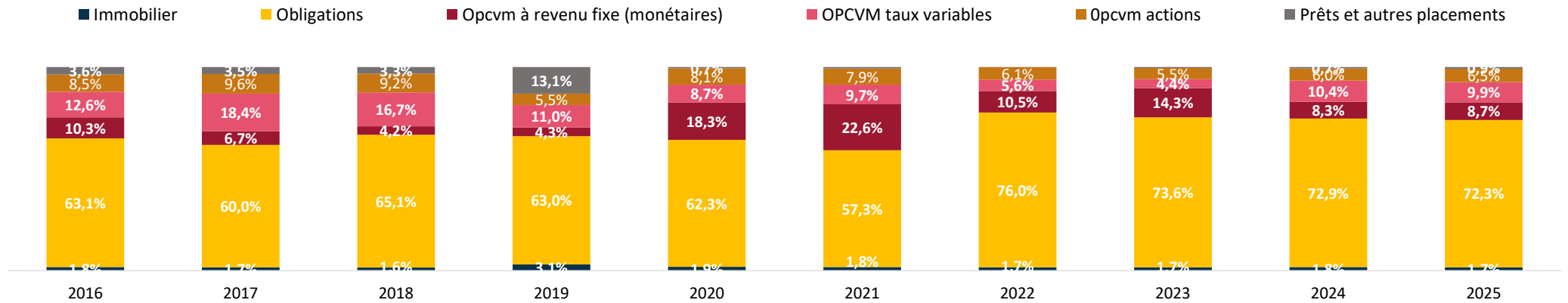
Bilan : passif

Bilan passif au 31/12 en k€

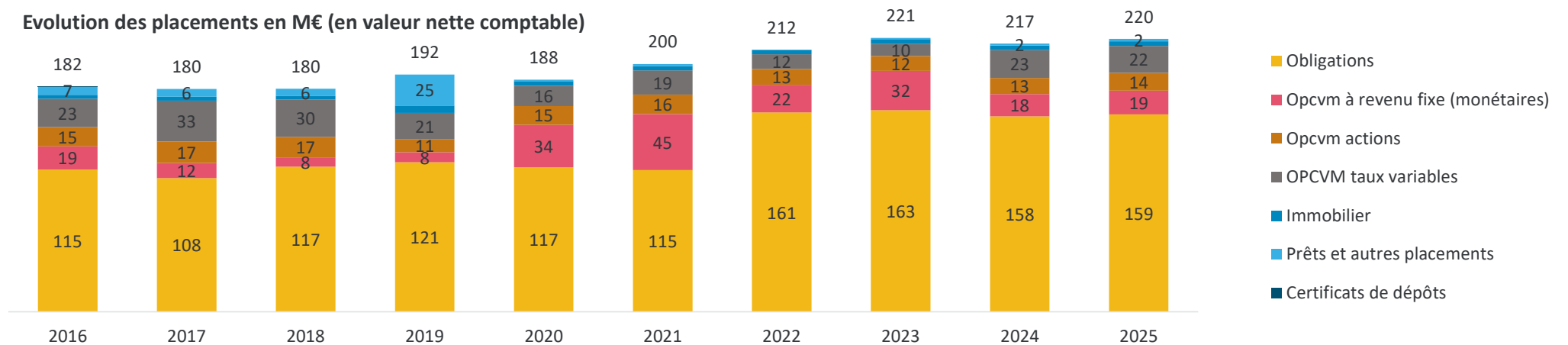
Passif	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Diff.	Var. %
Capitaux propres	57341	59921	62884	65776	68579	71270	74385	77718	+3333	+4%
Fonds établissement / capital	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	+0	+0%
Fonds de développement	43561	46740	48630	50225	51659	53167	54782	56501	+1719	+3%
Réserves	4102	4102	4102	4102	4102	4102	4102	4102	+0	+0%
Report à nouveau	-1384	-321	-921	153	1449	2818	4001	5502	+1501	+38%
Résultat exercice	1062	-599	1073	1297	1369	1183	1501	1613	+112	+7%
Dépôts et cautionnement reçus										
Provisions techniques brutes	217100	252004	273815	285579	335701	308113	301172	280815	-20357	-7%
Provisions pour cotisations non acquises	27538	30680	32953	35422	34538	34346	35737	37589	+1852	+5%
Provisions pour sinistres (non vie)	174298	202356	224482	234284	285385	258829	252437	218547	-33890	-13%
Autres provisions techniques (non vie)	15264	18969	16380	15873	15778	14938	12997	24679	+11682	+90%
Provisions pour risques et charges	928	850	2226	2767	2221	2371	1889	623	-1266	-67%
Dettes pour dépôts en espèces reçues des cessionnaires	5472	8807	9171	9650	14637	11148	10885	8764	-2121	-19%
Autres dettes	18875	32500	33146	30972	27715	27987	24791	27082	+2291	+9%
Dettes nées d'opérations d'assurance directe	1203	671	2429	2883	3217	4250	2364	2643	+279	+12%
Dettes nées d'opérations de réassurance	14	541	2719	75	76	608	63	49	-14	-22%
Dettes envers les établissements de crédits	8063	24420	20319	18660	15681	14623	12781	11091	-1690	-13%
Autres dettes	9595	6868	7680	9268	8742	8507	9582	13298	+3716	+39%
<i>Fournisseurs</i>	2267	1567	1216	1213	1164	1432	2082	1867	-215	-10%
<i>Personnel</i>	2686	1800	2549	2562	3351	2733	3162	3409	+247	+8%
<i>Etat, organismes de sécurité sociale, collectivités publiques</i>	2966	2311	2837	3480	2823	3166	3505	7013	+3508	+100%
<i>Créanciers divers</i>	1676	1190	1079	2012	1404	1175	833	1008	+175	+21%
Compte de régularisation -passif	910	808	1037	744	906	1113	435	328	-107	-25%
Total Passif	300627	354890	382279	395488	449759	422001	413556	395329	-18227	-4%

Structure des placements

Evolution de la structure des placements



Evolution des placements en M€ (en valeur nette comptable)





Données sociales

Une application de la loi qui va nécessiter différents chantiers à ouvrir à la mutuelle



La catégorisation retenue pour définir les emplois de valeur égale

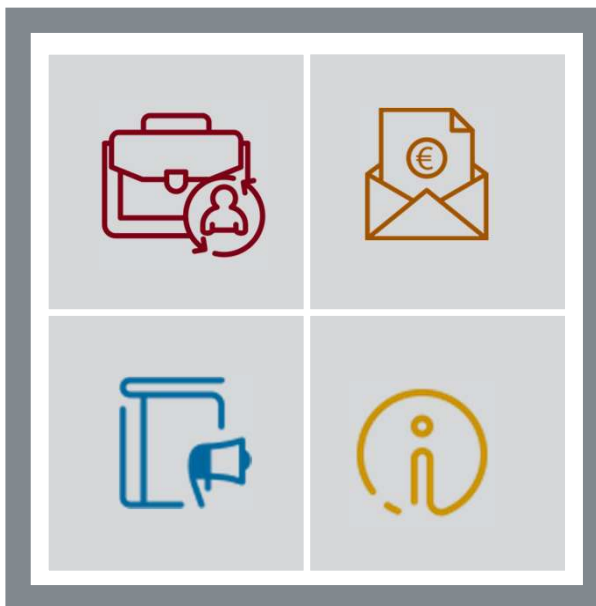
Quels critères retenus par la Mutuelle ?
Préciser d'ores et déjà les modalités d'information – consultation des élus



La définition des process de communication des éléments de rémunération (à l'embauche, en poste, dans le cadre du reporting, de la commission...)

L'évolution de la politique de recrutement

Est-ce que la grille des salaires à l'embauche est traduite dans les offres d'emploi ?
Former les managers lors des recrutements à ce nouveau système



La mise à plat de la politique de rémunération, la cartographie des écarts, la correction des écarts



Quelles évolutions à venir sur la rémunération par point, sur les différentes variables pour identifier les différentes composantes de la rémunération
Quelles corrections des écarts et comment cela sera présenté ?



La définition du plan de communication par type d'acteurs (IRP, RH, managers, salariés), l'élaboration des supports et la définition des modalités d'appui lors de la mise en oeuvre

Supports de communication internes par types d'acteurs à prévoir dans l'attente de la disposition finale
Quels appuis opérationnels et au sein du CSE lors de la mise en oeuvre ?

Les fondamentaux de la directive : une obligation de reporting (remplaçant l'actuel index sur l'égalité professionnelle)



- > Obligation de produire tous les ans (ou tous les 3 ans pour les entreprises de moins de 250 salariés) un rapport sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes
- > Les indicateurs :
 - A. l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ;
 - B. l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes au niveau **des composantes variables ou complémentaires** ;
 - C. l'écart de **rémunération médian** entre les femmes et les hommes ;
 - D. l'écart de **rémunération médian** entre les femmes et les hommes **pour les composantes variables ou complémentaires** ;
 - E. la proportion de travailleurs féminins et masculins **bénéficiant de composantes variables ou complémentaires** ;
 - F. la proportion de travailleurs féminins et masculins **dans chaque quartile** ;
 - G. l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes par catégorie de travailleurs, **ventilé par salaire ou traitement ordinaire de base et par composantes variables ou complémentaires**.

Index égalité

- La comparaison se fait selon la rémunération totale brute
- Un seul indicateur de mesure des écarts de rémunérations
- Les rapports segmentent des salariés par tranches d'âges, CSP ou encore coefficients ou classifications de branche

Directive

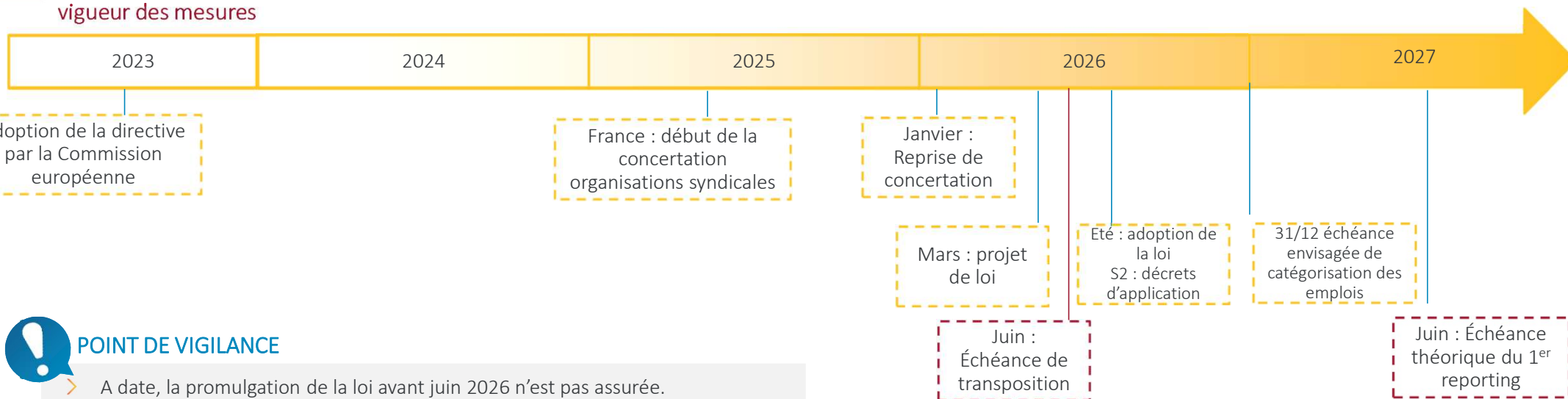
- Prise en compte du salaire brut et des composants variables ou complémentaires (dont avantages en nature), ce qui nécessitera de pouvoir les identifier.
- Sept indicateurs de mesure des écarts de rémunérations
- La notion pivot reprise dans la Directive est « uniquement » celle de « catégories de travailleurs »

En France, le choix d'une concertation avec les organisations syndicales : après une longue période de mise en standby, un projet de loi proposé le 6 mars 2026 (pour le secteur privé)

- > Le choix a été fait en France d'associer les partenaires sociaux, dans le cadre d'une concertation, à l'élaboration du projet de loi. Cette concertation, engagée avant l'été 2025, a été rapidement mise en suspens du fait des changements de gouvernements. Après une brève reprise des échanges en janvier, un projet de loi pour le secteur privé leur a été soumis le 6 mars 2026. Le 31 mars, les discussions ont également repris pour la Fonction Publique



La prudence reste de mise sur les contours de ce projet de loi, susceptibles d'être ajustés, comme sur la date d'adoption de la loi et sur la date d'entrée en vigueur des mesures



POINT DE VIGILANCE

- > A date, la promulgation de la loi avant juin 2026 n'est pas assurée.
- > Le ministre du Travail a évoqué à plusieurs reprises cibler l'adoption de la loi à l'été, pour des décrets d'application au 2^{ème} semestre. Dans ces conditions, l'échéance de « catégorisation » au 31/12/26 apparaît difficilement tenable.

Focus départs volontaires : un contexte de marché de l'emploi nettement moins dynamique

Résultats 2026 de l'enquête Besoin de Main d'Œuvre de France Travail



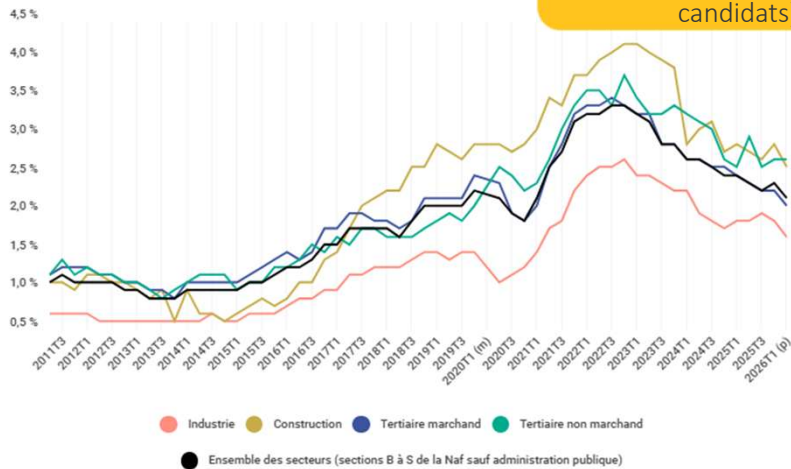
Moins de difficultés de recrutement

Une baisse des démissions

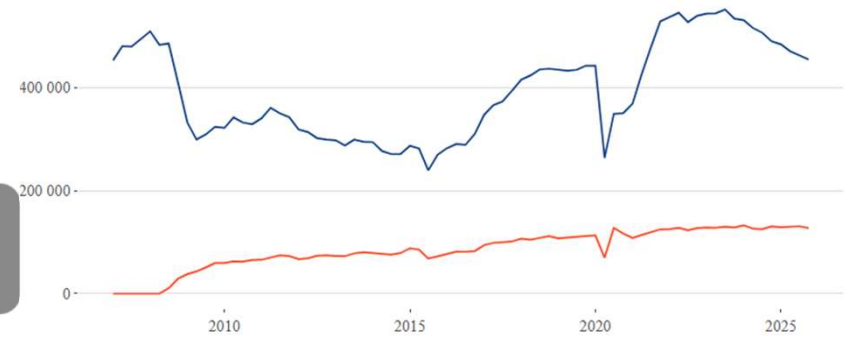
Moins d'emplois vacants (emplois « libérés » ou créés mais non pourvus faute de candidats)

Une hausse du taux de chômage

<https://statistiques.francetravail.org/bmo>
Taux d'emplois vacants du 2^e trimestre 2011 au 1^{er} trimestre 2026



Nombre de démissions et de RC (DARES)



Taux de chômage

Taux de chômage au sens du BIT

— France (hors Mayotte) — France métropolitaine

8,1% en France (7,9% France métro)



<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-emplois-vacants>

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-inscrits-france-travail-consulter-la-datavisualisation>

Liste des entrées

Liste des postes pourvus en 2025 (et présents au 31.12)

Classe	Direction	Fonction	Nbre
2	DIR ACCOMP ET INDEMN	CONSEILLER EN INDEMNISATION	1
Total 2			1
3	DIR COMMERCIALE	CONSEILLER EN ASSURANCE CRC	5
3	DIR COMMERCIALE	CONSEILLER EN ASSURANCE RESEAU	13
3	DIR ACCOMP ET INDEMN	CHARGE ACCOMPAGNEMENT CORPOREL	2
3	DIR ACCOMP ET INDEMN	CONSEILLER INDEMN CONFIRME	1
Total 3			21
4	DIR COMMERCIALE	CHARGE ANIM PRESCRIPTION	7
4	DRH - QVCT	ASSISTANT FORMATION	1
4	DRH - QVCT	CHARGE DES RESSOURCES HUMAINES	1
4	SG	CHARGE ORGA ET LOGISTIQUE	2
4	DIR ACCOMP ET INDEMN	CHARGE ACCOMP CORPO CONF	1
4	DIRECTION RCPP	CHARGE DE DEVELOPPEMENT BTOB	1
Total 4			13
5	DIR COMMERCIALE	RESPONSABLE DE BUREAU MOTARD	5
5	DIR COMMERCIALE	RESPONSABLE TERRITORIAL	1
5	DIRECTION RSE	CHARGE DE MISSION RSE	1
5	DRH - QVCT	CONTROLEUR DE GESTION SOCIALE	1
5	DRH - QVCT	CHEF DE PROJET IMMOBILIER	2
5	DTSI	CHEF DE PROJET ETUDES	1
5	DTSI	CONCEPTEUR DEVELOPPEUR D APPLI	3
5	DTSI	LEAD TECH	1
5	SG	AUDITEUR INTERNE	1
5	DIRECTION PREVENTION	CHEF DE PROJET PREVENTION	1
5	DIR COMMUNICATION	CHEF DE PROJET COMMUNICATION	2
5	DIR ACCOMP ET INDEMN	RECOURISTE GRAVES	1
5	DIR ACCOMP ET INDEMN	RESPONSABLE D UNITE	1
Total 5			21
6	DRH - QVCT	RESP PAIE ET ADMINISTRATION RH	1
6	DTSI	RESP OPERATIONS INFORMATIQUES	1
6	DTSI	RESPONSABLE MOA	1
Total 6			3
7	DIR COMMUNICATION	DIRECTEUR COMMUNICATION	1
7	DIRECTION MARKETING	DIRECTEUR MARKETING	1
Total 7			2

Absentéisme par direction, par type, en comparaison entre 2024 et 2025

Décomposition de l'absentéisme par directions

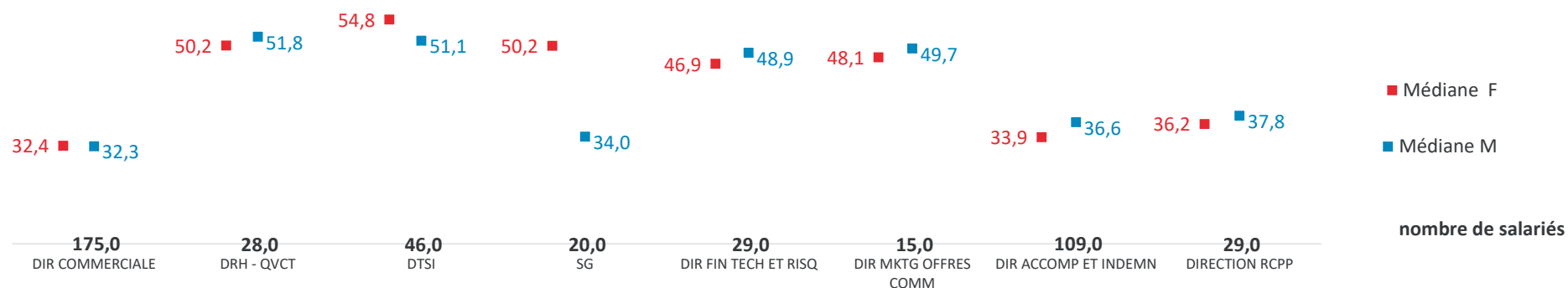
	Maladie 2024	Maladie 2025	VAR.	Longue maladie 2024	Longue maladie 2025	VAR.	Acc. travail/ Trajet 2024	Acc. travail/ Trajet 2025	VAR.	Total 2024	Total 2025	VAR.
DG	0,24%	0,7%	0,5 pt		0,0%	ns		0,0%	ns	0,24%	0,73%	0,5 pt
DIR ACCOMP ET INDEMN	4,23%	5,0%	0,8 pt	2,35%	2,5%	0,2 pt	0,03%	0,0%	0 pt	6,62%	7,53%	0,9 pt
DIR COMMERCIALE	5,95%	4,3%	-1,6 pt	2,96%	2,8%	-0,1 pt	0,19%	1,1%	0,9 pt	9,10%	8,29%	-0,8 pt
DIR COMMUNICATION		3,0%	ns		0,0%	ns		0,0%	ns	0	3,02%	ns
DIR FIN TECH ET RISQ	2,61%	0,9%	-1,7 pt	0,79%	0,0%	ns		0,0%	ns	3,40%	0,98%	-2,4 pts
DIR MKTG OFFRES COMM	8,08%	1,0%	-7,1 pts	3,03%	8,4%	5,3 pts		0,0%	ns	11,11%	9,36%	-1,7 pt
DIRECTION MARKETING		0,6%	ns		1,3%	ns		0,0%	ns	0	1,91%	ns
DIRECTION PREVENTION		3,1%	ns		0,0%	ns		0,0%	ns	0	3,09%	ns
DIRECTION RCPP		1,9%	ns		0,2%	ns		0,8%	ns	0	2,92%	ns
SECURIDER	1,53%	0,0%	ns		0,0%	ns		0,0%	ns	1,53%	0,00%	ns
LCDM	1,77%		ns							1,77%		ns
DIRECTION RSE	0,66%	0,0%	ns		0,0%	ns		0,1%	ns	0,66%	0,10%	-0,6 pt
DRH - QVCT	3,73%	2,4%	-1,4 pt	0,12%	1,1%	1 pt		0,0%	ns	3,86%	3,48%	-0,4 pt
DTSI	1,18%	0,8%	-0,4 pt		0,0%	ns		0,0%	ns	1,18%	0,77%	-0,4 pt
SECRETARIAT DG	1,53%	2,2%	0,7 pt		0,0%	ns		0,0%	ns	1,53%	2,23%	0,7 pt
SG	2,00%	3,9%	1,9 pt		1,0%	ns		0,0%	ns	2,00%	4,99%	3 pts
UGEDOC	3,26%		ns	1,60%		ns				4,86%		ns
TOTAL	4,49%	3,40%	-1,1 pt	1,99%	1,89%	-0,1 pt	0,09%	0,47%	0,4 pt	6,57%	5,76%	-0,8 pt

Une progression des montants totaux versés en primes

	Montant total de primes versées (en K€)			Montant moyen de primes (en €)			Nombre de bénéficiaires		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Prime d'expérience	566	586	573	2 760	2 886	2 952	205	203	194
Prime renfort	3	4	2	152	184	164	17	19	14
Prime mission	15	11	50	1 490	1 858	3 862	10	6	13
Primes diverses	22	41	22	1 132	1 850	1 028	19	22	21
Travail samedi	112	131	168	1 157	1 581	1 390	97	83	121
Prime opérationnelle	39	44	111	570	577	928	69	77	120
Prime d'astreinte	17	25	21	979	1 416	824	17	18	26
13,5 mois	1 730	2 022	2 064	4 159	4 607	4 420	416	439	467

Les dispersions par direction démontrent également des écarts, en lien notamment avec l'échantillon et la difficulté de catégorie d'emploi à valeur égale

Dispersion de rémunération moyenne en 2025 par direction entre Hommes et Femmes en K€



> Par direction, les analyses restent beaucoup plus complexes :

- Pour la direction commerciale, les niveaux sont semblables mais qui ne comprennent pas les primes d'expérience, du travail sur le samedi ou les autres éléments variables sur cette direction ;
- Sur toutes les autres directions, on peut constater des variations assez significatives, notamment sur les médianes, ce qui questionne sur la catégorisation des emplois à valeur égale à préparer pour la Mutuelle ;
- Mais qui peut aussi être lié à des fonctions et niveaux de management différents du fait de l'échantillonnage dont nous disposons au sein de la Mutuelle.



Orientations stratégiques

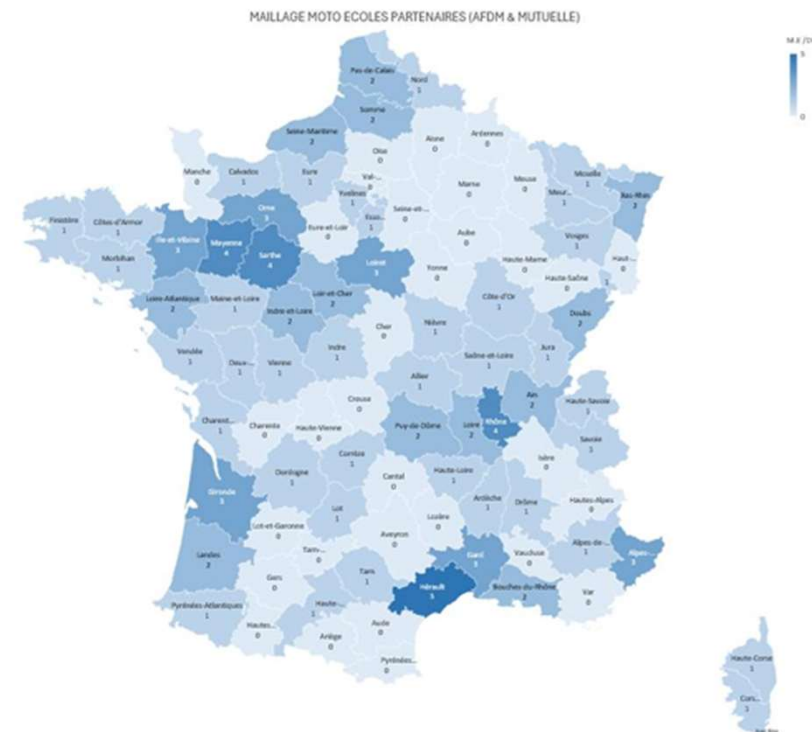
Focus sur les partenariats avec les moto écoles : des animations qui se structurent mais une difficulté à mesurer pleinement les impacts en termes de développement

- > La Mutuelle a mis en place des partenariats avec 100 moto écoles
 - 30 moto écoles AFDM ;
 - 70 moto écoles Mutuelle des Motards.
- > 10 kits d'animation étaient à disposition de ces écoles en 2025 avec des gilets Airbag et des traceurs Invoxia. Le projet est d'en augmenter le nombre.
- > Les objectifs pour 2026 sont de développer les animations au sein du réseau par les CAP, en s'appuyant sur des partages et retours d'expérience.



AVIS

- > Le développement de partenariats avec les moto écoles est lisible et cohérent avec la stratégie Prévention de la Mutuelle.
- > L'enjeu reste aujourd'hui de pouvoir mesurer les impacts des animations au sein de ces structures, puisque les moto écoles ne donnent pas systématiquement les codes prescripteurs aux nouveaux motards, ce qui pourrait permettre de tracer les affaires réalisées via ce canal.



Des budgets conséquents alloués à l'axe prévention et un modèle de retour sur investissement à construire

Comparaison des dépenses Prévention et impacts en termes de sinistralité

	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Dépenses Axe prévention	687	1 725	1 716	1 819	1 856	7 803
Réduction Charge sinistre				1 500	1 500	3 000
Restant à charge	687	1 725	1 716	319	356	4 803

Source : budget 2026-2028

Estimation SECAFI

Sinistralité 2024 sur le portefeuille des cibles prioritaires

	Ptf	Nb acc	Fréqce	Charge sinistres
Changement de véhicules	32 898	1 485	5%	5,9
Novices	7 273	996	14%	3,7
125	1 723	166	10%	0,4
Total	41 894	2 647	6%	10
Objectifs		-350		-1,5

- > Le budget 2026-2028 précise l'enveloppe de dépenses annuelles allouées à l'axe prévention, qui comprend la création d'une direction dédiée pour « structurer » l'activité, les investissements informatiques dans le CPP, formation des équipes...
- > À noter que les équipes Securider ne constituent pas une charge supplémentaire, puisqu'elles étaient déjà intégrées dans les effectifs par exemple.
- > Il s'agit de dépenses en vision annuelle et en vision amortie : une fois l'application définitivement lancée, le coût de l'investissement sera inscrit en immobilisations et pourra être suivi dans les frais généraux.
- > Le plan de prévention 2026 fixe un objectif de retour sur investissement, avec une diminution attendue de 1,5 M€ de la charge sinistre. La mesure sera établie en comparant 2 populations parmi les sociétaires faisant partie des cibles prioritaires pour comparer leur sinistralité : ceux ayant téléchargé l'application et bénéficié de conseils prévention vs ceux n'en ayant pas bénéficié.



- > L'articulation entre les dépenses de frais généraux et l'évolution de la sinistralité reste difficile à établir à la Mutuelle, en raison d'une exposition importante aux sinistres corporels, qui génèrent des charges élevées et s'inscrivent sur un temps long. L'aléa de sinistralité ne peut être piloté que dans une certaine mesure par rapport aux frais généraux.

Focus sur le plan projet de la DTSI : des projets nombreux, qui mobilisent fortement les équipes de la Direction, mais également les métiers

> Le plan Projets de la DTSI se structure autour de grands axes, avec comme principales réalisations et projets en cours :

Cybersécurité et réglementaire

Enjeux de sécurisation de l'infrastructure et des outils de l'AMDM, avec le recrutement d'un RSSI, des travaux de sensibilisation des salariés et la mise en place d'un centre de service externe en capacité de réaliser une veille 24/24 pour identifier les mouvements suspects. Mise en conformité avec les normes RGPD, facturation électronique...

Stabilisation du SI

Le 1^{er} lot de refonte de la téléphonie a été déployé, avec des fonctionnalités complémentaires à suivre. Des projets structurants de finalisation du décommissionnement de l'AS 400, de migration de l'infrastructure dans une logique de fiabilisation, de refonte de la GED sont en cours.

Prévention

Les efforts ont été concentrés sur la construction du système CPP, avec une méthode qui a permis de produire une V0 en moins d'un an. Cette version a vocation à évoluer et s'étoffer au fur et à mesure des retours utilisateurs et de l'ajout de fonctionnalités.

Offre et Parcours

Les principaux projets en cours portent sur la mise en place du module flotte, la refonte du portail courtier, la sécurisation de la signature des contrats.

Processus, Automatisation et Transformation

L'automatisation de tâches de gestion se poursuit (pièces de souscription...), avec en parallèle la mise en place de la nouvelle plateforme logistique et de la Digital Workplace
Un dispositif de Gestion Automatique des Tâches a été mis en place, qui vise à se déployer progressivement sur les processus métiers de la Mutuelle. Les travaux de mise en place et déploiement de 1^{ères} solutions IA débutent, avec un fort enjeu d'accompagnement des pratiques.

Focus sur le plan projet de la DTSI : des projets nombreux, qui mobilisent fortement les équipes de la Direction, mais également les métiers



AVIS

- > Les travaux réalisés au sein de la DTSI sont nombreux, diversifiés et impactent directement les métiers.
- > Dans ce contexte, l'enjeu est double :
 - Structurer la DTSI et disposer de compétences solides pour concevoir, réaliser et accompagner l'ensemble de ces projets, ce qui était l'objectif de la réorganisation mise en place en mars 2026 ;
 - Accompagner les métiers dans la prise en compte de leurs besoins et l'accompagnement de l'ensemble de ces évolutions.
- > Les impacts opérationnels sur la réalisation du travail sont nombreux. A titre d'exemple, la mise en place de la GAT a pour vocation d'optimiser la gestion des processus et la répartition des tâches : elle modifie en conséquence les modes de fonctionnement au sein des équipes (répartition des tâches, suivi des traitements...) et ajoute un outil supplémentaire à suivre en parallèle pour chaque salarié. La prise en compte de ces dimensions opérationnelles et l'objectif de simplification des opérations doivent de notre point de vue rester des clés d'entrée systématiques et prioritaires dans la conception et la validation des projets. L'implication des métiers à chacune des phases est donc essentielle, avec un rôle clé des chefs de projets et business analysts, autant que la disponibilité des ressources au sein des différentes directions sur chaque projet.

FOCUS SUR PRIMA

Durée d'amortissement Prima

Tarificateur	5 ans
Oxygene Prima	13 ans
Espace perso	5 ans
SID	7 ans

L'outil Prima est désormais utilisé par la Mutuelle depuis 2019. Pour rappel, le budget total du projet était de 19M€, avec une durée d'amortissement de 13 ans basée sur la durée d'utilisation des modules.

L'horizon d'utilisation de l'outil (en vision comptable) est donc fixé à 2032. En parallèle, le contrat d'engagement avec Prima se termine en 2028 (avec possibilité de le renouveler).

Focus sur l'utilisation de l'outil Prima : des évolutions qui restent en cours, sans qu'un remplacement urgent de la solution ne soit envisagé à date

VISION COMPTABLE

Extraits du rapport Secafi de juin 2019

Séquencement des amortissements Oxygène (en M€)		Durée d'amortissement	
MEP1 Avril 2018	3	Tarificateur	5 ans
MEP2 Avril 2019	9	Oxygene Prima	13 ans
MEP3 Nov 2019	4	Espace perso	5 ans
Total amortissable	16	SID	7 ans

- > L'outil Prima est désormais utilisé par la Mutuelle depuis 2019. Pour rappel, le budget total du projet était de 19M€, dont 16M€ amortissable, avec une durée d'amortissement de 13 ans basée sur la durée d'utilisation des modules.
- > L'horizon d'utilisation de l'outil (en vision comptable) est donc fixé à 2032, avec des montants d'amortissement qui viennent imputer les frais généraux jusqu'à cette date.

VISION OPERATIONNELLE

- > En parallèle, votre Direction considère aujourd'hui que la solution est globalement stabilisée. Le fonctionnement avec Prima a été revu, et le contrat d'engagement avec le prestataire se termine en 2028 (avec possibilité de le renouveler).
- > La question majeure porte sur la capacité à maintenir l'outil en conditions opérationnelles, à passer des évolutions et à maintenir / développer les interfaces avec les autres systèmes. Sur ce sujet, nous retenons :
 - Les modules Claims et Policy ont été développés sur la V8 de Prima. Seul le module Flottes est développé sur la V10, en s'appuyant exclusivement sur la solution éditeur (pas de spécifique)
 - Les modalités d'intervention de Prima ont été revues, qui doivent permettre d'avoir un dispositif de maintenance des « petits tickets » et des forfaits pour le développement sur les projets
 - Le code de l'outil appartient aujourd'hui à la Mutuelle. L'enjeu réside toutefois dans la capacité des équipes internes à maintenir les différents modules en autonomie, dans la mesure où elles s'appuient encore aujourd'hui beaucoup sur les prestations de Prima. Des modalités de codéveloppement doivent être mises en place pour reprendre de l'expertise
 - Enfin, plusieurs scénarios sont aujourd'hui à l'étude quand à l'avenir du système de gestion, entre maintien de la solution Prima et remplacement, et sur les calendriers associés à ces options.

Des travaux d'aménagements et des déménagements qui se poursuivent

- > Depuis 2022, 9 déménagements ont été réalisés, dont 3 en 2025.
- > Dans la plupart des cas, l'évolution de l'activité est en large augmentation. Ces évolutions permettent également d'améliorer la qualité des locaux, tant pour l'accueil des sociétaires que pour les salariés qui y travaillent au quotidien.

Derniers déménagements	Date	évolution AFN face à face (avant/après)
AUBIERE	2022	111%
AGEN	juil-24	70%
LIMOGES	2024	50%
BORDEAUX	18/11/2024	194%
TOULON	févr-24	131%
POITIERS	2022	122%
SAINT-ETIENNE	03/06/2025	7%
TOURS	11/03/2025	25%
LYON	24/06/2025	42%

- > Les investissements ont vocation à se poursuivre avec :
 - En 2026 : 1,2M€ d'investissement prévus pour les projets de Rouen, Marseille et Nantes, ainsi qu'une enveloppe supplémentaire de 0,6M€ pour 2 projets qui restent à définit. Les réaménagements prévus à Mezzo mobiliseront également un budget évalué à 0,6M€
 - En 2027 : une enveloppe de 1M€ pour 4 projets à déterminer (déménagement / réaménagement)
 - En 2028 : une enveloppe de 0,8M€ pour 3 projets à déterminer (déménagement / réaménagement)



> Annexes



Note de conjoncture France

La faible dynamique de croissance observée en 2025 devrait se prolonger en 2026, pénalisée par les répercussions du conflit au Moyen-Orient



Une économie marquée par la résilience plutôt que par un véritable élan, dans un contexte de déficit public important et d'incertitudes politiques.

- > L'économie française a clôturé l'année 2025 sur une croissance « molle ». Bien que le taux de croissance du PIB réel se soit établi à 0,9 %, au-dessus des prévisions gouvernementales (à 0,7 %), la fin d'année a été moins dynamique.
 - L'année a été marquée par un niveau de consommation des ménages historiquement faible, en dépit d'une amélioration du pouvoir d'achat. L'incertitude politique (notamment sur l'adoption du budget) a pesé sur la confiance.
 - Cependant, le dernier trimestre a été marqué par une activité économique plus résiliente.

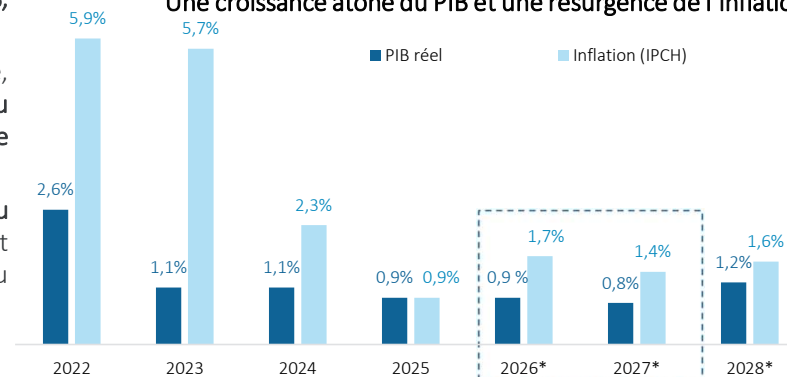
Le conflit au Moyen-Orient déstabilise l'activité économique française en raison de la hausse des prix de l'énergie, après un premier trimestre pourtant résilient.

- > En début d'année, la croissance a été soutenue par un regain de la consommation des ménages observé depuis fin 2025, couplé à une amélioration du commerce extérieur et un renforcement de la production industrielle.
 - D'après l'Insee, le PIB réel devrait progresser de 0,2 % au T1, garder le même rythme au T2, avant d'atteindre la faible moyenne annuelle de 0,9 %, inférieure aux prévisions d'avant-conflit (1,0 %).
 - Si l'activité économique résiste au premier trimestre, la remontée des prix de l'énergie et la dégradation du contexte géopolitique constituent des facteurs de risque pesant sur l'économie française.
 - Sur l'année, l'inflation augmenterait plus que prévu (1,7 %), sous l'effet des prix de l'énergie. Elle pèserait sur le pouvoir d'achat des ménages et sur le niveau de consommation dans les mois à venir.

Selon la Banque de France, le conflit affecterait la croissance en 2027, qui tomberait à 0,8 %, avant de se redresser en 2028.

- > L'inflation ralentirait en 2027 (1,4 %), avant de repartir à la hausse (1,6 %) en 2028, du fait de l'inflation des services.
 - La croissance en 2028 (1,2 %) serait tirée par plus d'exportations et une demande plus dynamique. Elle serait portée par une consommation des ménages soutenue par le pouvoir d'achat de la masse salariale, ainsi que par l'investissement des entreprises en hausse.

Une croissance atone du PIB et une résurgence de l'inflation



Source : Banque de France (mars 2026), Groupe Alpha. * : prévisions

Après un net recul en 2025, l'inflation repart à la hausse sous l'effet du conflit au Moyen-Orient

- > En 2025, l'inflation a connu une moyenne très faible, s'inscrivant dans une trajectoire baissière depuis le pic de 2023 (6,3 %), amorcée par la politique monétaire restrictive de la BCE, dont l'augmentation des taux a progressivement refroidi la demande. Cette dynamique est depuis soutenue par la **normalisation des prix de l'énergie et des produits manufacturés**.
- > Après un léger rebond en février 2026 (1,0 % en glissement annuel, contre 0,8 % fin 2025), l'inflation poursuit sa hausse, portée par les tensions au Moyen-Orient. Les données de mars (+1,7 % sur un an) confirment cette tendance. Dans ce contexte, **la Banque de France a révisé ses projections pour 2026 (1,7 % contre 1,3 % initialement), un niveau qui devrait rester sous le seuil des 2 %**. La BCE, qui maintenait encore ses taux en février, pourrait être amenée à les relever si ce seuil venait à être franchi.

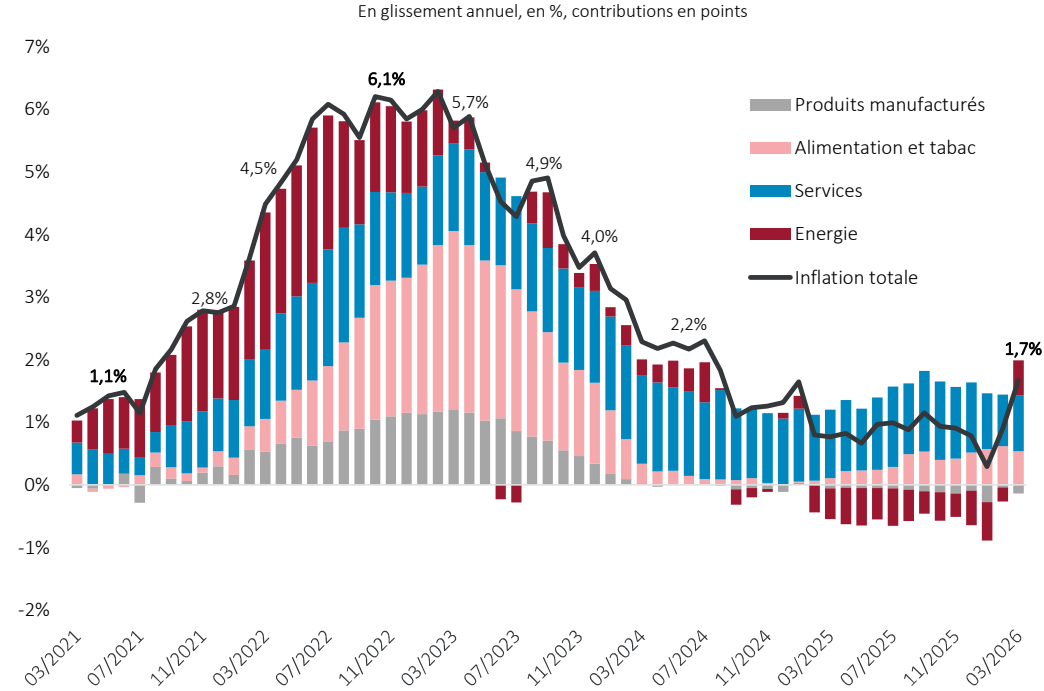
Les prix de l'énergie et des produits manufacturés ont soutenu la désinflation

- > Après avoir été le principal moteur du choc inflationniste de 2022-2023, **les prix de l'énergie ont été orientés à la baisse** (-7,6 % en glissement annuel début 2026), soutenus par la normalisation des cours du pétrole et du gaz ainsi que par la baisse des tarifs réglementés de l'électricité. Parallèlement, le recul des prix des produits manufacturés s'est amplifié.
- > Les prix des **services** et de **l'alimentation** restent plus inflationnistes, mais leur hausse ralentit progressivement depuis le début d'année 2026.

Mais le conflit au Moyen-Orient change la donne en 2026

- > **La hausse des prix des hydrocarbures** (+84 % sur le gaz, +55 % sur le pétrole depuis le début du conflit), provoquée par le blocage du détroit d'Ormuz, **se répercute déjà sur les prix de l'énergie qui passent de -2,3 % en février à +7,3 % en mars**. L'inflation pourrait continuer de progresser dans les prochains mois et les effets pourraient se transmettre progressivement à l'ensemble des prix à la consommation. Dans ce contexte, l'inflation 2026 est révisée à la hausse, dans une fourchette comprise entre 1,7 % et 2 %, selon les prévisions.

Après une inflation atone, les prix à la consommation repartent à la hausse, portés par l'énergie



Sources : Insee, Groupe Alpha



La diffusion de l'inflation par les coûts énergétiques

> La hausse des prix de l'énergie entraîne une augmentation des coûts de production des secteurs énergivores (industrie et agroalimentaire notamment) qui se répercute ensuite sur les prix de vente. L'alimentation est particulièrement exposée, car elle cumule plusieurs étapes énergivores : machines agricoles, engrais, transport et transformation industrielle.

La reprise de l'inflation va peser sur la consommation, alors qu'elle se redressait lentement

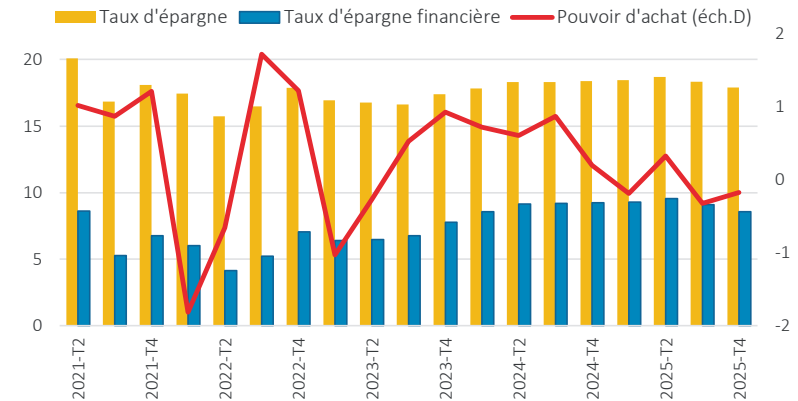
Une consommation atone en 2025, bridée par l'épargne de précaution

- > En 2025, le **taux d'épargne des ménages a atteint 18,5 %**, un niveau historiquement élevé (hors crise du Covid-19) qui traduit moins une capacité d'épargne accrue qu'un comportement de précaution face à l'incertitude. **La consommation en a pâti, cantonnée aux dépenses contraintes** (alimentation, énergie), montrant que les ménages ont privilégié la sécurité. Ce comportement renforce la place de la France parmi les économies européennes les plus épargnantes, créant un **potentiel réservoir de consommation**, si la confiance se redresse durablement.
 - Paradoxalement, le **pouvoir d'achat a progressé** : les salaires ont continué de croître plus vite que l'inflation, témoignant bien d'une consommation bridée par l'incertitude.
- > Cependant, la dissipation progressive de cette incertitude fin 2025 a amorcé un changement : le taux d'épargne recule à 17,9 % tandis que la consommation repart à la hausse (+0,4 % au T4), confirmée par le rebond de l'indice de confiance à 91 en février 2026 (par rapport à 87 au T3 2025).

Les conséquences du conflit sur l'économie compromettent la reprise de la consommation

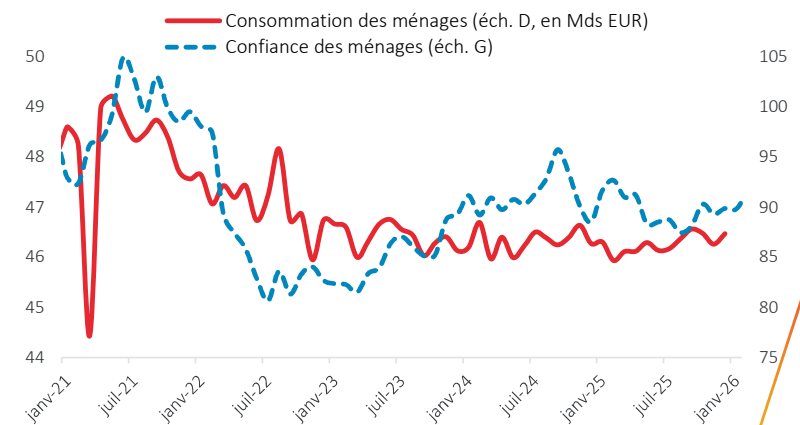
- > Dans la continuité de la dynamique de fin d'année, les **dépenses des ménages en biens rebondissent au début de l'année 2026**, portées notamment par les secteurs de l'habillement (+2,1 %) et des biens durables (+0,9 %), sensibles au regain de confiance. En revanche, les dépenses en énergie reculent de 0,8 %, tirées par la baisse de la consommation de carburants.
 - Globalement, les prévisions de l'Insee et de la Banque de France anticipaient une **accélération de la croissance de la consommation en 2026** (1,0 % puis 1,1 % en 2027), portée par la hausse du pouvoir d'achat et moins d'incertitudes budgétaires.
- > Toutefois, la **consommation des ménages sera affectée par les tensions actuelles au Moyen-Orient**, qui alimentent l'incertitude. Les prix à la pompe ayant déjà augmenté, cela pourrait éroder la confiance des ménages et raviver le souvenir du pic inflationniste de 2022 déclenché par la guerre en Ukraine. L'Insee anticipe une érosion de 0,2 % du pouvoir d'achat d'ici juin 2026, empêchant la reprise de la consommation initialement attendue en fin d'année 2025.

Le niveau d'épargne des ménages est historiquement élevé malgré le pouvoir d'achat (en % du revenu disponible brut)



Sources : Insee, Groupe Alpha

Les Français ont peu consommé en 2025 (volume)



Sources : Insee, Groupe Alpha

Côté investissement privé : la prudence reste de mise malgré une dynamique à la hausse

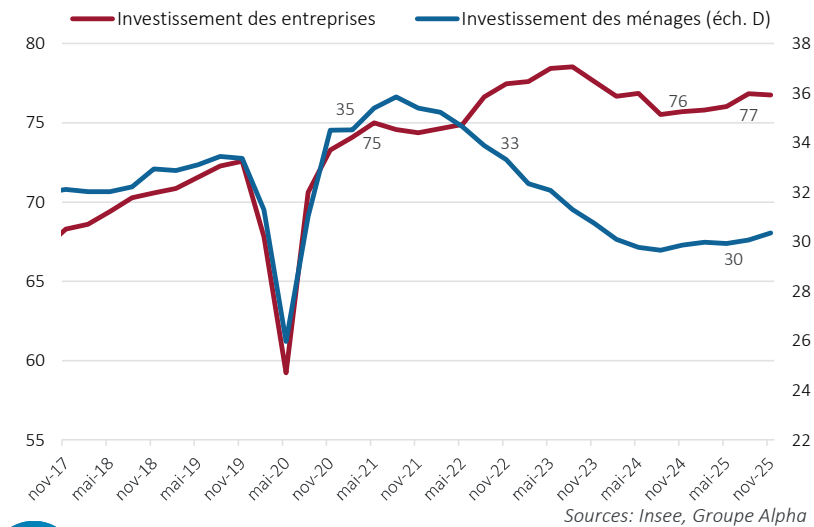
L'investissement des ménages sera positif, mais modéré en 2026

- > L'investissement des ménages se redresse fin 2025 avec une hausse trimestrielle de 1 % au T4, après une année de stagnation. La dynamique resterait positive en 2026, mais ralentirait en raison de la hausse générale des prix engendrée par la situation géopolitique.
 - Cette dynamique est principalement alimentée par deux facteurs : **la dissipation de l'incertitude politique et la détente des taux d'intérêt**, passés de 4,5 % (2023/2024) à 2,15 % mi-2025, rendant le crédit immobilier progressivement plus accessible.
 - Le logement neuf, principal moteur de cette reprise, confirme une sortie de crise progressive du secteur de la construction. La construction étant un secteur à effets d'entraînement, ce redressement pourrait progressivement se diffuser vers les secteurs connexes (matériaux, équipement, services).

L'investissement des entreprises suit une tendance similaire, mais reste fragile

- > Selon l'Insee, l'investissement des entreprises a repris un rythme de croissance encourageant à l'été 2025 (+0,8 % contre +0,2 % au T2), après deux ans peu dynamiques.
 - Les investissements en services, moins exposés à l'incertitude, en sont le principal moteur (+1,5 %), tirés par l'informatique-communication (+1,8 %), tandis que ceux dans le secteur des biens amorcent une sortie de contraction. La construction reste en revanche le maillon faible.
- > Après un T4 2025 plus « creux », l'investissement des entreprises confirme son redressement au T1 2026, grâce à une demande finale plus dynamique, des taux d'intérêt plus favorables au crédit et une incertitude politique moins pesante. Les dirigeants de petites entreprises sont plus nombreux à envisager d'investir en 2026 : 45 % au T1 2026, contre 39 % le trimestre précédent (perspective pouvant être impactée par l'évolution du contexte géopolitique). Malgré la volatilité des prix liée au conflit, l'investissement des entreprises devrait se montrer résilient (+0,3 % à mi-année), avec tout de même une baisse des investissements dans les services.

Légère amélioration de l'investissement privé
(en volume - Mds EUR)



Trois leviers peuvent stimuler l'investissement :

- > La **réduction de l'incertitude** encourage l'investissement : un environnement peu volatil permet aux agents économiques de s'engager.
- > Ensuite, des **taux d'intérêt faibles** abaissent le coût du capital et rendent les investissements plus rentables, les rendements attendus dépassant plus facilement le coût de financement.
- > Enfin, l'**anticipation d'une demande accrue** stimule l'investissement en offrant de meilleures perspectives de débouchés.

Des entreprises confrontées à l'érosion de leurs marges et au durcissement de la fiscalité

La trésorerie des entreprises se tend et les retards de paiements s'accumulent

- > Le moral des dirigeants s'est encore dégradé en 2025 malgré des niveaux de trésorerie stables, révélant un décalage entre situation réelle et perception du risque l'année passée. Ce pessimisme a touché davantage les PME/TPE, moins armées que les ETI et grandes entreprises (pour qui le solde progresse de 6 pts début 2026) pour accéder aux marchés de capitaux. Il reflète l'incertitude politique et l'anticipation d'un durcissement fiscal. **Si l'adoption du budget début 2026 avait dissipé cette incertitude, la trésorerie des entreprises se tend de nouveau sous la flambée des prix de l'énergie liée aux tensions dans le golfe persique et des difficultés pourraient se faire sentir dès le T2.**
- > De plus, les retards de paiement atteignent des niveaux inquiétants (49 jours en moyenne contre 32 en Allemagne), révélant un déséquilibre structurel où les grands groupes transfèrent leur contrainte de trésorerie sur leurs fournisseurs. Ce mécanisme fragilise des PME déjà sous pression, exposées à des pertes estimées entre 13 et 15 Mds EUR, la Coface anticipant une aggravation pour 33 % des entreprises en 2026.

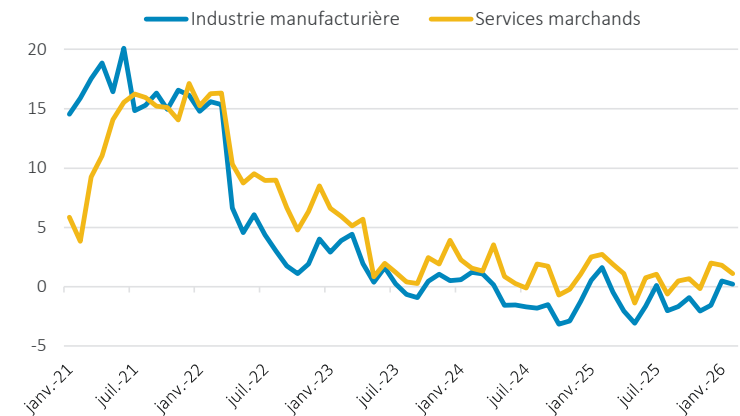
Défaillances record et faible taux de marge : les entreprises sous pression

- > Le taux de marge des entreprises s'est érodé à 31,5 % de la valeur ajoutée sur l'année 2025 (- 0,8 pt), au-dessus tout de même de la moyenne de la décennie précédente (30,7 %), sous l'effet conjugué de la **réduction des allègements de cotisations** (-0,2 pt), de la **surtaxe de l'impôt sur les sociétés (IS)** et de la **hausse de la fiscalité sur l'électricité**. Les taux d'épargne et d'autofinancement ont atteint leurs plus bas niveaux depuis 15 ans, fragilisant la capacité des entreprises à absorber les chocs. Cette dégradation de la capacité de financement se traduit par un nombre record de défaillances d'entreprises (68 898 sur 12 mois à janvier 2026 contre 66 212 un an plus tôt), illustrant la fragilité du tissu productif français qui peine à amortir ses coûts.

Une fiscalité plus stricte pour les entreprises

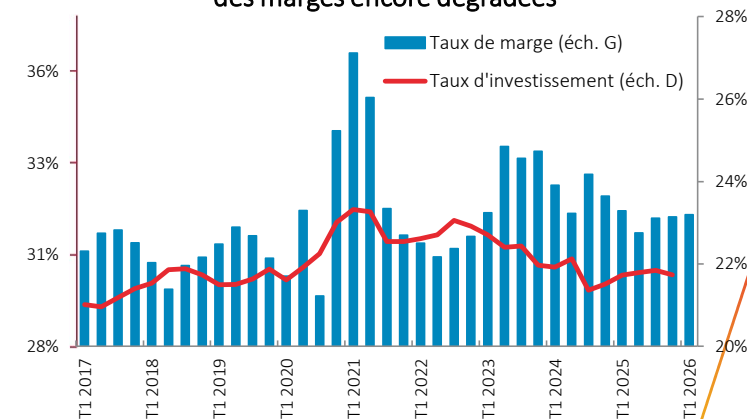
- > La Loi de finances pour 2026 confirme le durcissement de la fiscalité des entreprises, déjà engagé en 2025. Celui-ci se concrétise par la **prolongation des taxes exceptionnelles** et continuera à peser sur les grands groupes. De plus, le **durcissement du pacte Dutreil** accélère les réflexions sur la transmission familiale, tandis que **l'obligation de facturation électronique** (septembre 2026) impose une transition numérique sous contrainte.

La trésorerie des entreprises s'est dégradée depuis 2022 (solde d'opinion)



Sources : Banque de France, Groupe Alpha

La reprise de l'investissement s'amorce, malgré des marges encore dégradées



Sources : Insee, Groupe Alpha

Si la dette de la France continue de se creuser, le déficit public et la balance commerciale amorcent une meilleure trajectoire

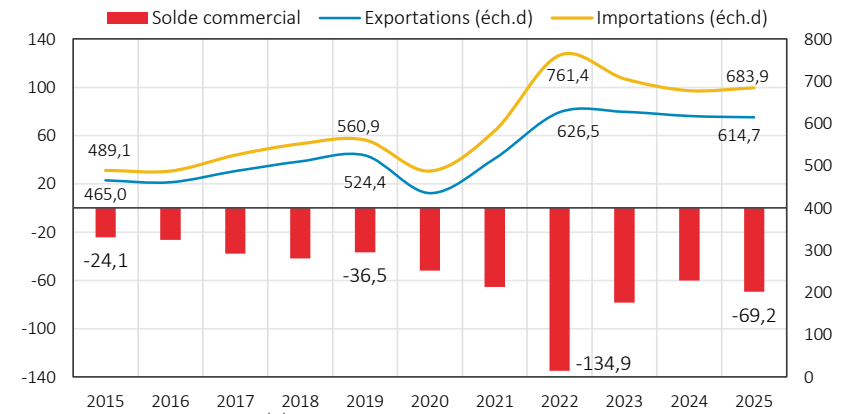
Le commerce extérieur français résiste face aux tensions commerciales

- > Après son record de 2022 (-162 Mds EUR), le déficit commercial de la France s'est résorbé en 2025, malgré les vents contraires, atteignant 69 Mds EUR (0,4 % du PIB ; -10 Mds EUR par rapport à 2024), porté par le dynamisme des exportations (+2,5 %), tandis que les importations ont progressé lentement (+0,7 %). Cette performance s'explique par la vente de biens industriels (automobile et aéronautique), ainsi que par une facture énergétique en recul, dû à la baisse des prix à l'importation et à une forte production nucléaire. L'évolution du commerce français a été freinée par le protectionnisme américain, surtout en fin d'année (entrée en vigueur des tarifs en août 25) et par l'appréciation de l'euro. Le déficit s'est creusé avec les USA et la Chine (redirection des flux), tandis que la baisse du déficit avec l'UE et l'amélioration des excédents avec le Royaume-Uni, la Suisse et le Proche/Moyen-Orient ont contribué à résorber le déficit commercial.
- > Les nouveaux accords commerciaux signés par l'UE (Inde, Mercosur) pourraient avoir des effets contrastés pour la France. D'une part, ils pourraient bénéficier à plusieurs secteurs stratégiques, dans l'industrie particulièrement (aéronautique, chimie), mais aussi aux vins/spiritueux. D'autre part, ils pourraient pénaliser certaines filières agricoles déjà fragiles (solde agricole déficitaire en 2025, -0,3 Md EUR).

L'assainissement budgétaire se poursuit et les recettes fiscales augmentent

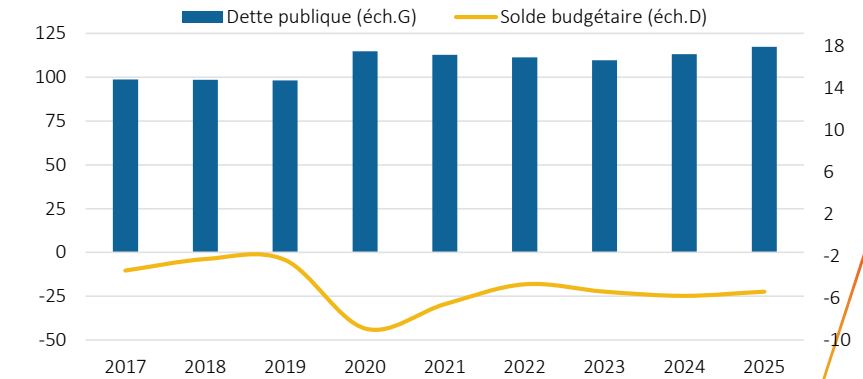
- > Si l'endettement public atteint le niveau record de plus de 117 % du PIB fin 2025 (contre 113,7 % en 2024), le déficit amorce un redressement encourageant à 5,4 %, confirmé par l'objectif de 5,0 % fixé dans la loi de finances 2026. D'une part, ce rééquilibrage repose d'une sur une hausse des recettes fiscales (+6,8 %, soit trois fois le rythme de la croissance), signal d'un effort de consolidation pouvant mécaniquement peser sur les agents économiques., d'autre part, les dépenses sont aussi plus restreintes.
- > Ce resserrement budgétaire crée une tension : en réduisant les marges de manœuvre de l'État (baisse des dépenses), il limite la capacité à soutenir l'investissement public à un moment où la croissance est en berne. La consolidation budgétaire est engagée, mais elle repose sur une hypothèse de croissance qui pourrait être fragilisée par un retour de l'incertitude, notamment via la flambée des prix de l'énergie.

Le solde commercial de la France s'améliore, soutenu par une amélioration des exportations et une baisse de la facture énergétique (Mds EUR)



Sources : Douanes, Groupe Alpha

Si le solde budgétaire s'améliore, la dette se creuse (% du PIB)



Sources : Insee, Groupe Alpha

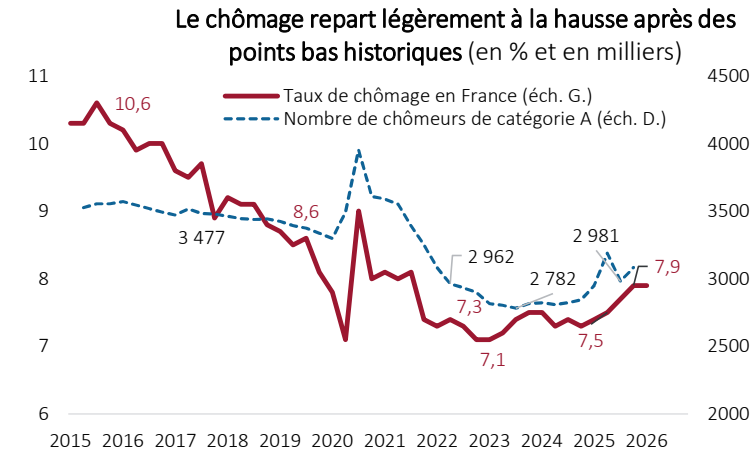
L'emploi et le chômage montrent des tensions modérées, mais le marché reste résilient

Le taux de chômage progresse sur un an dans un contexte de croissance faible

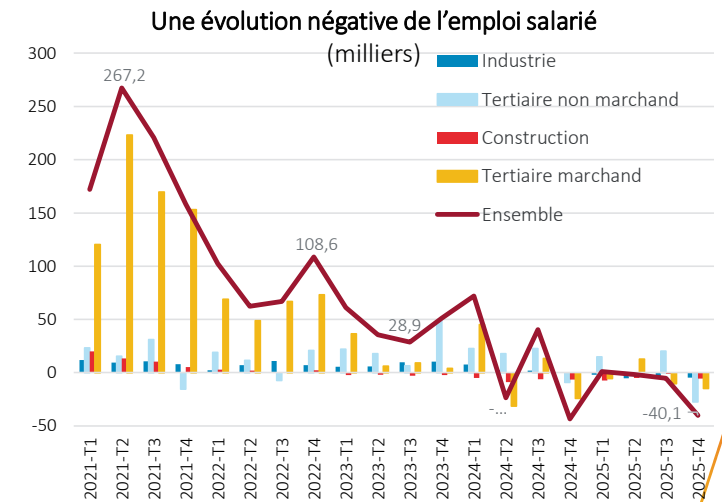
- > Fin 2025, le taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) s'établit à 7,9 % de la population active. Cette hausse (+0,6 point sur un an) peut s'expliquer, d'une part par une croissance insuffisante pour créer de l'emploi (inférieure à 1,0 %), d'autre part par l'incertitude qui a pesé sur les employeurs l'année passée, retardant leurs projets de recrutement. Le nombre de chômeurs en France métropolitaine atteint donc 2,5 millions en fin d'année, soit 56 000 personnes supplémentaires en 2025. Si le taux de chômage est à son plus haut niveau depuis 2021, il reste 2,6 points sous son pic de mi-2015. Le climat de l'emploi, à son plus bas niveau depuis 2013, continuerait à se dégrader en 2026.
 - Les jeunes actifs (15-24 ans) sont les premiers à payer les frais des retournements conjoncturels : leur taux de chômage a progressé de 2,8 points sur un an, la plus forte hausse toutes catégories confondues. Le resserrement des aides à l'apprentissage, amorcé en 2025, alimente aussi la dégradation de l'emploi des jeunes.
- > Selon l'Insee, cette augmentation du chômage se confirmerait en 2026 (+8 %), avec un rapport de force en défaveur des salariés, avant de redescendre graduellement à 7,6 % en 2027 puis 7,4 % en 2028, à mesure que la croissance s'améliorerait.

L'emploi salarié recule légèrement, tandis que les tensions de recrutement se résorbent

- > Pour le deuxième trimestre consécutif, l'emploi salarié recule de 0,1 % au T4 2025 (soit 28 700 emplois détruits), confirmant que le ralentissement de la croissance se répercute sur le marché du travail. Sur un an, l'emploi salarié recule de 0,2 %, signalant que les entreprises, sous pression sur leurs marges, privilégient le gel des embauches.
 - Le tertiaire concentre l'essentiel de l'ajustement, avec un retournement brutal (de +34 100 emplois au T2 à -18 000 au T4).
 - La construction et l'industrie restent stables sur l'année, avec tout de même un solde d'emploi négatif.
- > Les tensions de recrutement continuent de se résorber : le taux d'emplois vacants, en recul au T4 2025, poursuit sa baisse au T1 2026, tandis que la proportion d'entreprises confrontées à des difficultés de recrutement continue de diminuer dans la plupart des secteurs en début d'année 2026.



Sources : Insee, Groupe Alpha



Sources : Insee, Groupe Alpha

En 2025, les principaux secteurs économiques ralentissent

L'activité manufacturière marque le pas

- > L'industrie manufacturière ralentit en 2025 (+0,6 % après +2,2 % en 2024, variation de la valeur ajoutée), marquée par un recul en fin d'année. Elle reste principalement soutenue par la fabrication de matériels de transport (aéronautique et spatial), portée par une demande extérieure dynamique, tandis que l'automobile a freiné la progression en raison de l'arrêt de plusieurs usines à l'automne.
- > En mars 2026, le climat des affaires dans l'industrie s'est détérioré (99), repassant sous sa moyenne de longue période (100). Les perspectives restent incertaines, les carnets de commandes, notamment étrangers, se révélant moins favorables, et la production étant attendue en ralentissement dans plusieurs sous-secteurs. La situation au Moyen-Orient pourrait avoir influencé les anticipations des chefs d'entreprise et contribué à la détérioration du climat des affaires. L'Insee prévoit tout de même une stabilité de l'activité industrielle à court terme (+0,2 % au T1 2026).

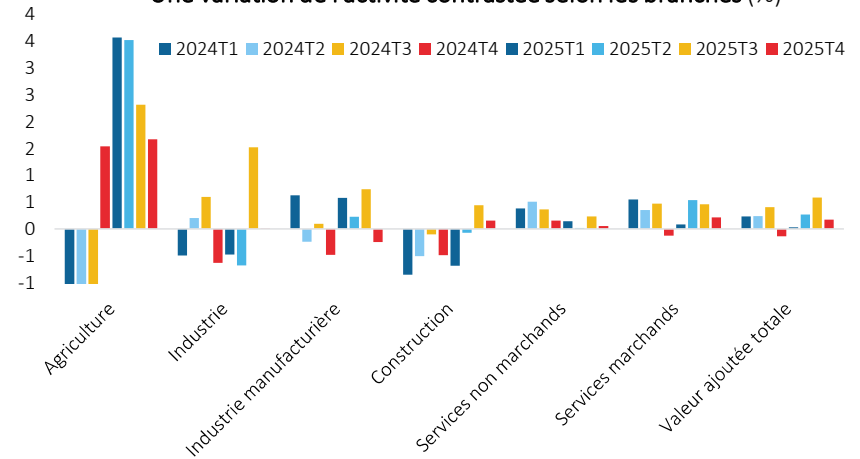
La construction encore en recul malgré une légère reprise de l'activité depuis mi-2025

- > En 2025, la construction continue de reculer (-0,9 %). Ce repli s'explique principalement par des conditions de financement encore contraignantes, une demande de logements affaiblie et des coûts de construction élevés. Des signes d'amélioration apparaissent toutefois, avec une reprise progressive des permis de construire et des mises en chantier, notamment dans le résidentiel, ainsi qu'une activité non résidentielle soutenue par les secteurs privé et public. En mars 2026, le climat des affaires dans l'industrie du bâtiment s'améliore légèrement (97 après 96 en février), avec une progression modérée du solde d'opinion sur les carnets de commandes.

Les services restent dynamiques, mais fléchissent

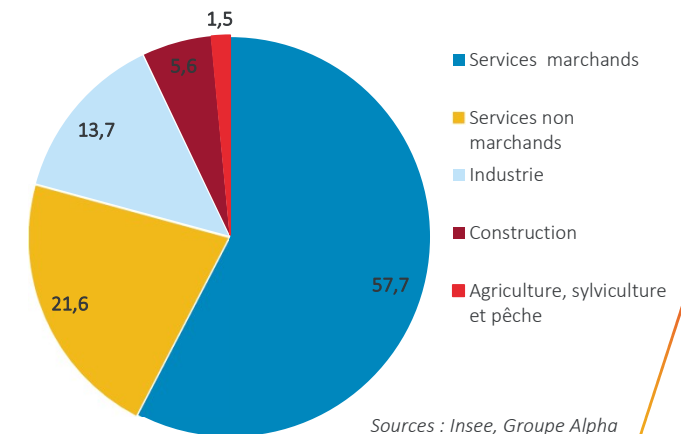
- > Les services continuent de soutenir la croissance, malgré un ralentissement : les services marchands (+1,0 %) et non marchands (+0,8 %) progressent moins fortement, en particulier le commerce, les transports et entreposage, ainsi que l'hébergement-restauration, reflétant un essoufflement de la consommation et de l'activité logistique. En mars 2026, le climat des affaires dans les services reste stable (96), mais nettement dégradé par rapport à sa moyenne de longue période (100), avec une détérioration dans l'information-communication et les services administratifs.

Une variation de l'activité contrastée selon les branches (%)



Sources : Insee, Groupe Alpha

Les services contribuent majoritairement à la valeur ajoutée (données disponibles sur 2024)



Sources : Insee, Groupe Alpha



P o u r d e s c o m p r o m i s é c l a i r é s , é q u i l i b r é s e t e x i g e a n t s

www.secafi.com