



L'excellence mutualiste durable.

Plan Stratégique 24-26

Notre référentiel



La Macif,
c'est vous.

Sommaire

Édito	2
Le contexte externe	3
Un plan dans la continuité des précédents	7
Impact Macif - l'essentiel	8
Nos socles d'excellence	9
Nos ambitions stratégiques	14



Édito



- À partir des réussites collectives de “Ma Préférence”, nous ouvrons ensemble **une nouvelle étape de la vie de la Macif** avec le Plan Stratégique 2024-2026 “ Impact Macif ”.

Notre environnement est en **constante évolution** : les crises géopolitiques, la **volatilité économique** et l'inflation fragilisent les conditions d'exercice des assureurs et impactent la vie quotidienne de chacun. Le **dérèglement climatique**, de plus en plus visible, affecte les citoyens et leur santé. Il pose l'enjeu du financement de la transition et par la fréquence et l'intensité des sinistres, bouleverse notre modèle assurantiel ; il nous demande un engagement toujours plus fort pour la prévention et la mutualisation. Les **évolutions démographiques** sont également au cœur des enjeux d'autonomie, de santé, de lien intergénérationnel. Dans une société en quête de sens et dans laquelle le besoin de protection est toujours plus fort, **les assureurs mutualistes ont une réponse singulière à apporter.**

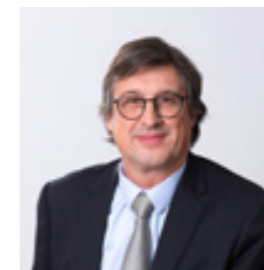
En cohérence avec l'impulsion du Conseil d'administration de la Macif, à partir de notre raison d'être “Protéger le présent et permettre l'avenir” et en **nous appuyant sur nos fondamentaux**, nous avons construit le Plan Stratégique 2024-2026 “ Impact Macif ” **pour répondre à ces nombreux défis.** Ce plan vise ainsi à **renforcer la pérennité et la performance de notre modèle, pour accompagner les grandes transitions et avoir un impact durable.**

Il s'inscrit dans le cadre d'**Aéma Groupe**, 4e acteur de l'assurance en France et qui s'appuie sur **l'expertise, la complémentarité et la singularité de chacune de ses marques**, pour accompagner et protéger plus d'un Français sur six.

“ Impact Macif ” s'appuiera sur **l'unité de la Macif** et sur **les réussites des plans stratégiques précédents** : il nous donne le cap pour développer le modèle Macif et concevoir le métier d'assureur mutualiste de demain : pérenne, performant, durable et toujours plus solidaire.



Jean-Louis Grosse-Delasalle
Président SGAM Macif



Jean-Philippe Dogneton
Directeur Général Macif

Le contexte **externe**

Le Plan Stratégique " Impact Macif " s'inscrit dans un environnement externe en mutation : contexte économique mouvant, dérèglement climatique de plus en plus visible, transformations de la société et évolutions de nos marchés.

Voici les principaux éléments à retenir sur notre environnement externe, en quelques infos et chiffres clés.



International

- Les tensions géopolitiques (guerre en Ukraine, conflit au Proche-Orient) **déstabilisent l'économie mondiale** et représentent un risque d'approvisionnement en énergie.

29 Md € en 2023 de facture d'électricité pour l'industrie manufacturière française

VS

10 milliards € en 2021
(Source : DGE)

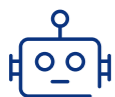


Economie

- Les paramètres macro-économiques se caractérisent par une forte volatilité : **inflation à un niveau inédit** depuis les années 1980 entraînant une hausse des taux directeurs.

+ 4,9 % : taux d'inflation en France en 2023 après

+ 5,2 % en 2022
(Source : Insee)



Technologies

- Les nouvelles technologies, comme l'IA générative, représentent un potentiel de rupture technologique. Elles présentent des enjeux d'adaptation pour les acteurs économiques et de maîtrise des dérives potentielles.

+ 24 % de croissance moyenne par an anticipée sur le **marché mondial de l'IA** générative sur la période 2023-2030.

(Source : Statista Market Insights)



Environnement et climat

- Les événements climatiques successifs mettent en évidence les enjeux environnementaux (santé des français, financement de la transition, indemnisation des sinistres), et font l'objet d'une **prise de conscience croissante** en mobilisant les citoyens ainsi que les acteurs politiques et économiques.

43 Md € de charges estimées liées à la **sécheresse** sur la période 2020-2050

VS

13,8 Md € sur la période 1989-2019
(Source : France Assureurs)



Démographie

- Le vieillissement de la population transforme notre société et pose les questions du bien vieillir, de la lutte contre l'isolement et la précarité et de la solidarité intergénérationnelle.

30 % de la population française en 2050 aura plus de 65 ans

VS

20 % en 2020
(Source : Insee)



Emploi

- Dans une période marquée par l'essor des **nouveaux modes de travail**, les attentes des salariés évoluent, avec notamment **une quête de sens de plus en plus importante**.

+ 41 % des jeunes considèrent que l'un des rôles prioritaires d'une entreprise est d'être utile à la société

VS

37 % en 2021
(Source : Baromètre Macif / Fondation Jean Jaurès 2023)

Situation de nos marchés

Les tendances du contexte externe en mutation se reflètent aussi sur les différents marchés de la Macif.



Marché auto

- De profondes reconfigurations sont en cours sur le **financement et la distribution automobile** : développement du leasing et de l'électrification, baisse des ventes de véhicules neufs par rapport à 2019, modification des usages... bousculant ainsi les positions établies sur la chaîne de valeur.

Le **segment de l'après-vente automobile** est impacté par une inflation continue des coûts de réparation qui menace les équilibres techniques des assureurs, et par l'électrification du parc qui pose des enjeux forts de formation et d'évolution du réseau d'après-vente.



Marché habitat

- La forte hausse des taux du crédit immobilier, l'inflation soutenue sur les matériaux de construction, et la pression sur le pouvoir d'achat entraînent une **baisse du nombre de projets d'acquisition de biens**.

L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des **sinistres climatiques** et du coût global de la sinistralité dégradent l'équilibre technique des assureurs, qui affichent malgré tout leur résilience.

53 % des véhicules neufs particuliers se vendent en **leasing** en 2023*

**11 premiers mois de l'année*

VS

42 % en 2020

(Source : SIV)

+ 20 % des **coûts de réparation automobile** entre 2019 et 2022

(Source : SRA)

106 % de ratio combiné en habitat en 2022

VS

100 % en 2021

(Source : France Assureurs)



Marché Santé & Prévoyance

- Les cotisations augmentent de manière continue, en raison des hausses tarifaires en santé et portées par les contrats collectifs en prévoyance. Les organismes complémentaire d'assurance maladie **se voient attribuer une part croissante des charges** (élargissement du 100% santé) impactant leur équilibre technique.

+ 3,5 % de hausse des **prestations en Santé-Prévoyance** entre 2021 et 2022

(CTIP, France Assureurs, FNMF)



Marché Epargne

- Les Français, dans un contexte d'incertitude, se trouvent en **situation de surépargne** malgré une baisse du taux d'épargne depuis 2021. La hausse des taux d'intérêt a amené une modification des arbitrages quant aux supports d'épargne, profitant notamment au livret A.

17,7 % de taux d'épargne au T2 2023

VS

14,9 % avant la crise sanitaire

(Banque de France)



Marché Professionnels & ESS

- Le marché Pro & ESS représente un **fort potentiel** compte tenu des créations d'entreprises favorisées par le régime des micro-entrepreneurs, de la hausse des risques (cyber, climatiques) et du sous-équipement global. Les défaillances d'entreprises qui avaient diminué pendant la période Covid ont fortement augmenté en 2022 (+42 %) mais restent néanmoins en -deçà de leur niveau de 2019.

1,1 M d'entreprises créées en 2022, un niveau record

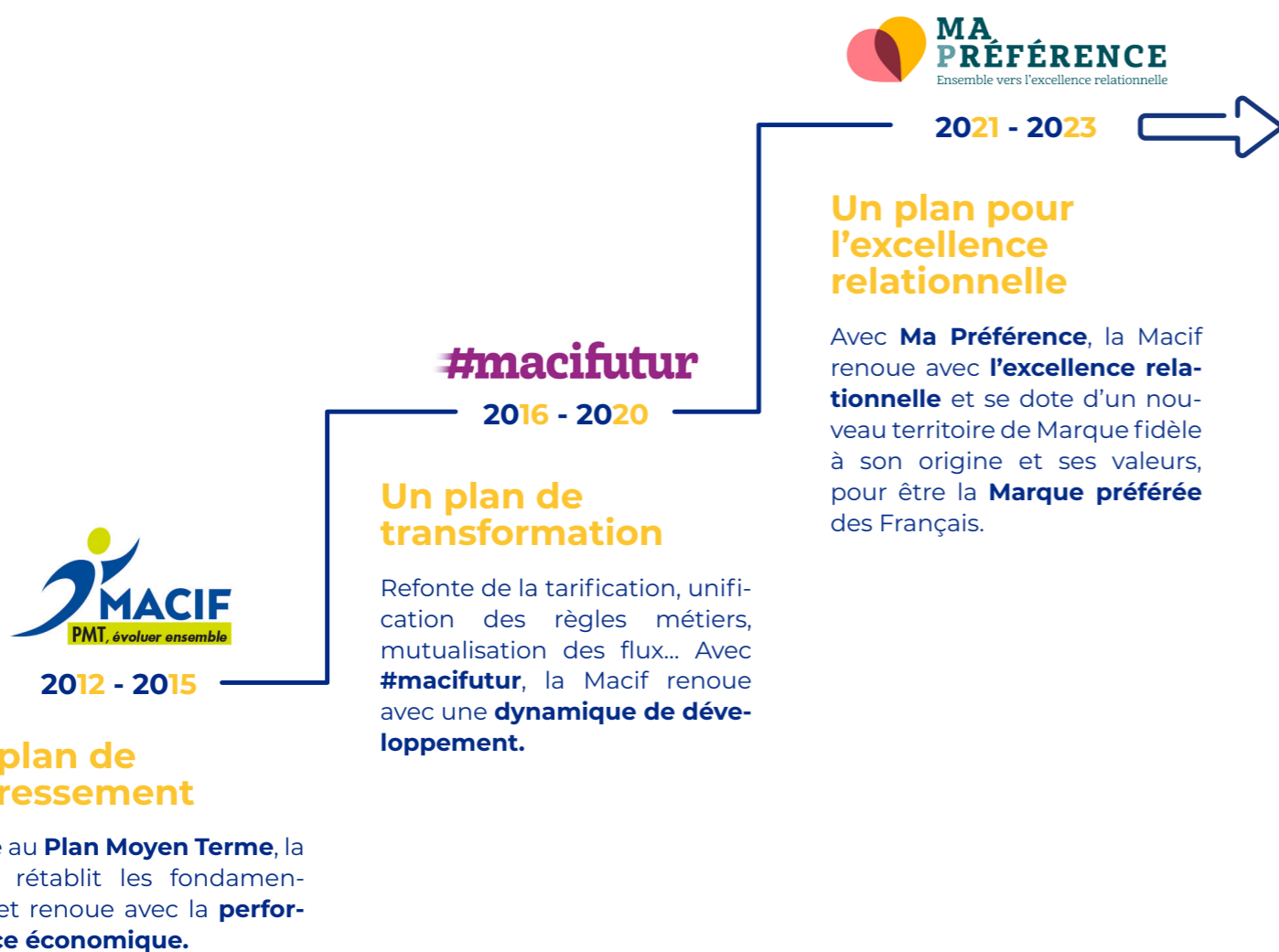
VS

0,9 M en 2019

(Source : INSEE)

Un plan dans la continuité des précédents

" Impact Macif " s'appuie sur les réussites et enseignements des Plans précédents, qui ont permis à la Macif d'être la Marque Préférée des Français.



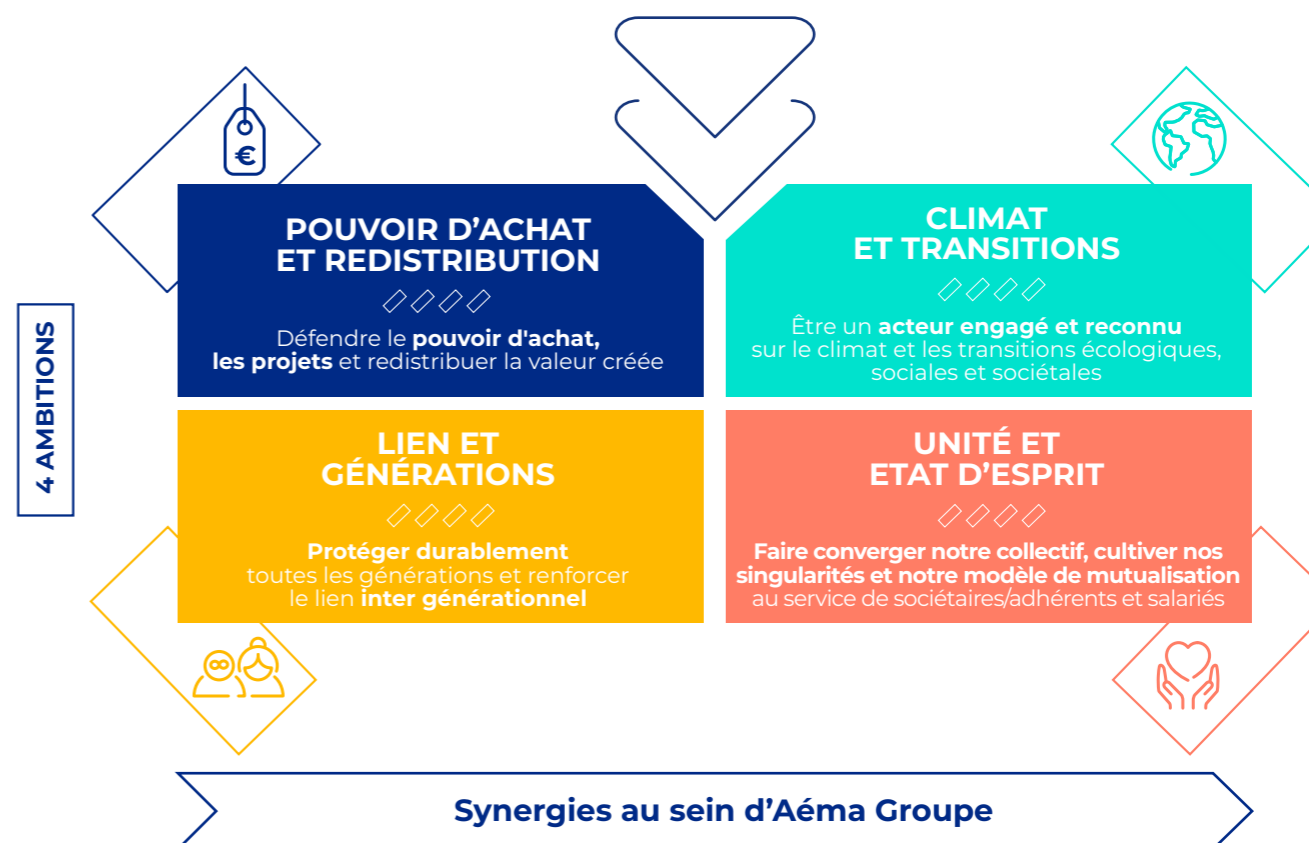
Impact Macif - l'essentiel

Présentation des socles et ambitions

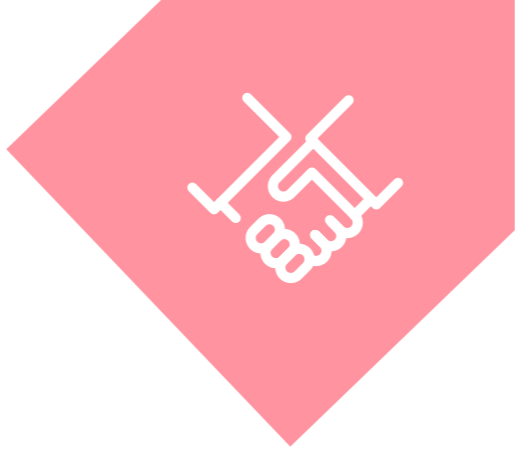
Dans un environnement externe en mutation, la Macif se donne pour objectif de renforcer 5 socles d'excellence pour garantir la pérennité du modèle et être leader sur ses marchés, dans la continuité des plans précédents :



Cette excellence nous permettra d'atteindre à horizon 2026, 4 ambitions au cœur des enjeux de société, pour un impact durable...



Nos socles d'excellence



Excellence relationnelle

Se positionner durablement comme n°1 de la relation client

Nous poursuivrons les efforts engagés dans le cadre de Ma Préférence au service de l'excellence relationnelle, pour être durablement n°1 de la relation client, en cohérence avec notre raison d'être.

Pour toujours répondre aux besoins de nos sociétaires et les accompagner dans la durée, nous engagerons les initiatives suivantes :

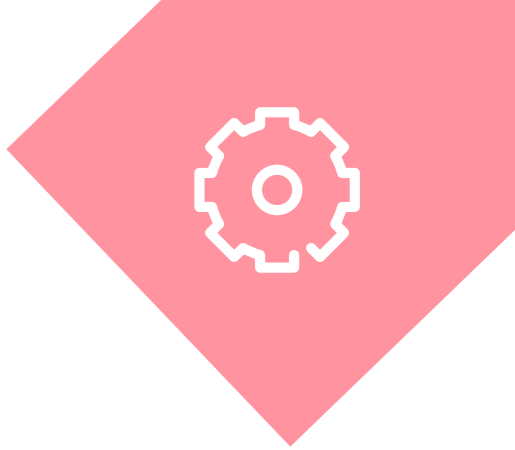
- ◆ **L'amélioration et la digitalisation des parcours**, en souscription comme en après-vente.
- ◆ **Une relation client adaptée à chaque génération.**
- ◆ **Une évolution du modèle de distribution** pour renforcer l'approche globale des besoins des sociétaires, et consolider le rôle des agences comme acteur clé de la relation de proximité, au cœur de l'omnicanalité.
- ◆ **De nouvelles offres dans une approche globale et 360 des besoins** : nouvelle offre habitation, Macif Epargne Vie, refonte de l'offre obsèques, Macif Santé entreprises, ...
- ◆ **Une approche nouvelle dans l'écosystème de la mobilité**, avec la mise en place de partenariats structurants pour maîtriser la chaîne de valeur, du financement et distribution automobile à la réparation.



À horizon 2026

NPS : 38 vs 36 en 2023

Nos socles d'excellence



Excellence opérationnelle

Un modèle opérationnel plus performant pour une Macif leader sur ses marchés

Dans un environnement de marché en reconfiguration, la Macif doit renforcer sa performance opérationnelle pour être au rendez-vous du pouvoir d'achat et rester leader sur ses marchés.

◆ Un engagement de chacun des métiers pour relever ce défi central :

- ◆ IARD : amélioration continue du **modèle opérationnel après-vente** et de la gestion des réseaux, recherche de solutions de réassurance alternative.
- ◆ Santé Prévoyance : **unification** des marques Apivia et Macif.
- ◆ Finance Epargne : **diversification** du portefeuille vie et développement de l'épargne retraite et patrimoniale.
- ◆ Pros et ESS : **modernisation** de la gamme IRD, adaptation du modèle de distribution.

◆ La recherche de synergies utiles qui font sens aux bornes de Macif et d'Aema Groupe.

◆ La poursuite de la Trajectoire des Systèmes d'Information : finalisation de déploiement du nouveau SI Finance Epargne, affaires nouvelles habitation sur le nouveau SI IARD, déploiement du SI Client sur tous les métiers.



À horizon 2026

Production brute : 2.095.000 vs 2.066.000 en 2023

Taux de pièces de réemploi* : 30 % (vs. 15,7 % en 2023)

Taux de fréquentation du réseau de soin optique
(périmètre marque Macif) : **75 %** (vs. 65 % en 2023)

Taux d'UC / encaissement multisupport : 19,4 %**
(vs. 13,8 % en 2023)

* Les pièces automobiles de réemploi sont des pièces qui ont déjà été utilisées sur un véhicule, mais qui ont été récupérées, nettoyées, inspectées et testées pour s'assurer qu'elles sont en bon état de fonctionnement

** Une unité de compte (UC) est un support d'investissement financier inséré dans un contrat d'assurance-vie.

Nos socles d'excellence



Excellence sociale

Un État d'esprit Macif au cœur de la dynamique RH et managériale

Dans un contexte d'évolution du rapport au travail avec une recherche croissante de sens de la part des collaborateurs, la Macif s'appuiera sur sa singularité mutualiste et les atouts de son modèle social. Cela se traduira sur plusieurs dimensions :

- Prise en compte du temps long : mise en valeur des opportunités professionnelles et des passerelles métiers, lancement d'universités techniques métiers...
- Accompagnement des singularités au sein d'un collectif, avec notamment une relation personnalisée selon les moments de vie et les besoins des collaborateurs.
- Valorisation et accompagnement d'une identité managériale Macif.
- Engagement : amélioration continue du processus d'intégration et de transmission de l'ADN Macif, accompagnement renforcé et en proximité des transformations.
- Amélioration continue du cadre et de l'environnement de travail, avec notamment la rénovation du Campus Niortais, et le regroupement des sites parisiens à Issy les Moulineaux.



À horizon 2026

Un taux de satisfaction des collaborateurs de 75 %

vs 74 % en 2023

Nos socles d'excellence



Excellence sociétale

Être un acteur engagé et reconnu sur les transitions écologiques, sociales et sociétales

Dans un contexte de crises multiples qui fragilisent nos concitoyens, le besoin de protection est toujours plus prégnant. La Macif doit être présente pour accompagner les personnes fragilisées, et être au rendez-vous des grandes transitions écologiques, sociales et sociétales. Cela se traduira dans plusieurs domaines :

- En matière de climat et de transition écologique, La Macif doit être présente à plusieurs niveaux : la prévention, la sensibilisation, l'accompagnement et le financement des transitions, et bien sûr l'indemnisation des sociétaires victimes de sinistres climatiques. Plusieurs initiatives seront engagées :
 - Développement d'actions de prévention sur le climat.
 - Mise en place d'une chaire changement climatique : « nouvelles fractures, nouvelles mutualisations ».
 - Mise en place d'un fonds d'investissement sur le thème « Capital Naturel dans les territoires ».
 - Développement de la réparation responsable, avec par exemple l'usage des pièces de réemploi.
 - Possibilité pour tous les salariés de participer à la gestion de sinistres climatiques exceptionnels.
- Concernant les générations, nous poursuivons nos actions en faveur de la jeunesse, et développerons des initiatives en faveur du bien vieillir et des liens intergénérationnels.
- Les travaux se poursuivront autour de la convergence du collectif mutualiste, avec notamment : programme Communauté Engagée Marque, organisation et animation politique dans les territoires.



À horizon 2026

700.000 interactions mutualistes physiques et digitales

VS 540.000 en 2023

Nos socles d'excellence



Excellence économique

Consolider l'assise économique et financière de Macif

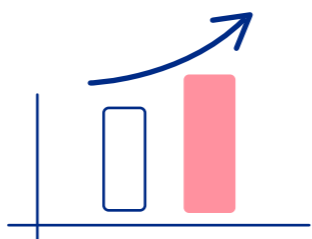
Pour préserver nos marges de manœuvre dans un environnement en mutation, nous devons être au rendez-vous de l'excellence économique. Elle est indispensable pour nous donner les moyens d'investir et de relever les défis de nos marchés, et pour garantir la pérennité du modèle mutualiste Macif.



À horizon 2026

Chiffre d'affaires compilé :
Objectif 2026 : 8 099 M€
vs Budget 2023 : 7 061 M€

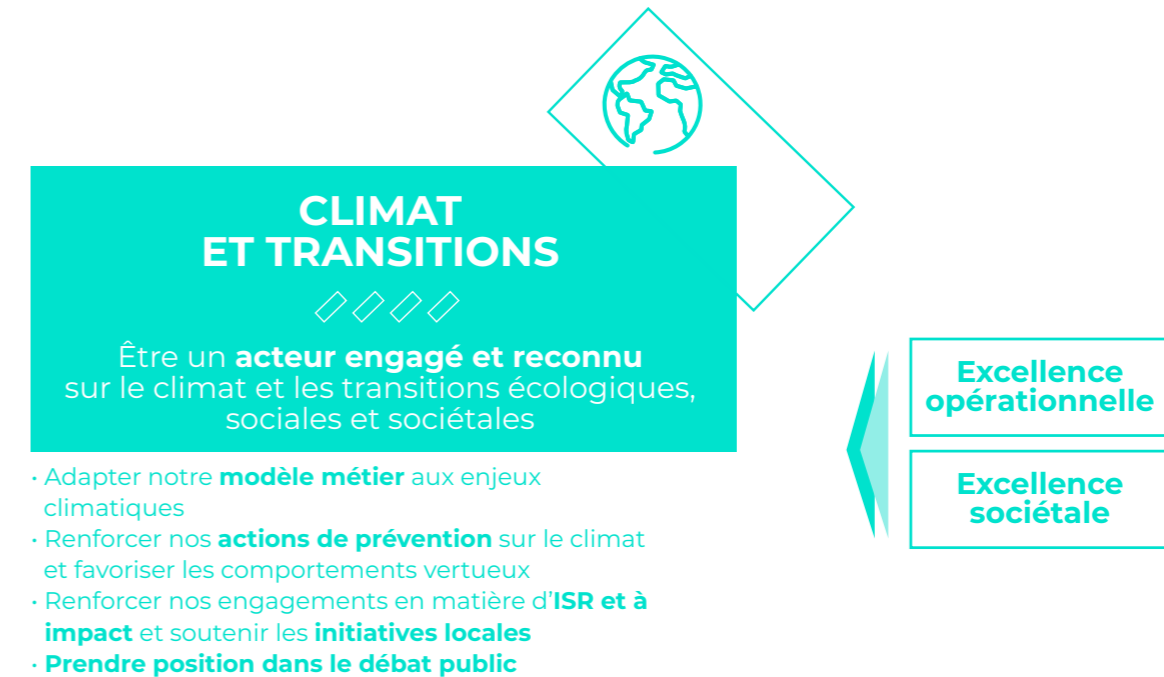
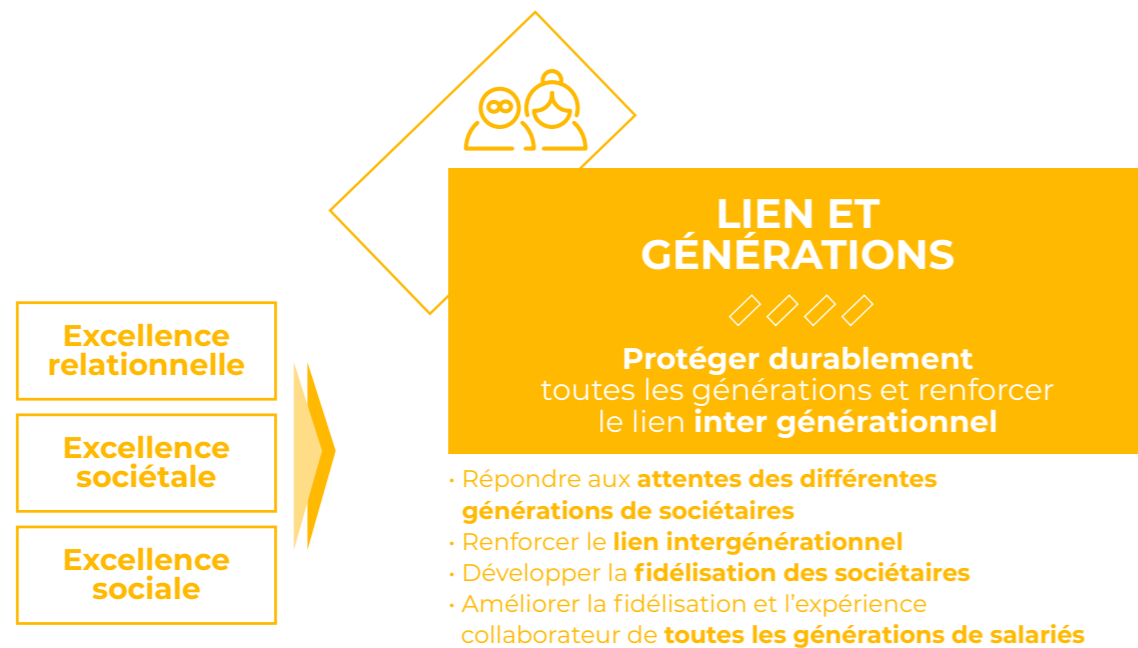
Résultat Net compilé :
Objectif 2026 : 175 M€
vs Budget 2023 : 146 M€



Nos ambitions stratégiques

Prenant appui sur 5 socles d'excellence, relationnelle, opérationnelle, sociale, sociétale et économique, le Plan Stratégique Impact Macif porte 4 ambitions stratégiques majeures pour une Macif au coeur des enjeux de société.







La Macif,
c'est **vous.**