

Assemblée Générale des Actionnaires

28 et 29 avril 2010

Discours¹ de Bart De Smet, CEO

Bonjour Mesdames et Messieurs,

A mon tour, je vous souhaite une cordiale bienvenue. Avant tout, je tiens à vous remercier de votre présence et de l'intérêt que vous portez à notre entreprise d'assurance.

J'aimerais profiter de cette assemblée générale pour :

1. vous exposer en détail notre stratégie et en particulier notre stratégie de partenariat;
2. vous présenter notre nouvelle structure organisationnelle, ainsi que notre manière de travailler;
3. procéder à un tour d'horizon de notre portefeuille d'assurance qui, comme vous le savez, comprend des activités en Europe et en Asie.

Un de nos projets majeurs en 2009 a été la redéfinition de notre stratégie, qui s'inscrit dans la logique de la vente de nos activités de banque et de nos activités d'assurance aux Pays-Bas.

Les éléments clés de cette stratégie sont :

- un groupe d'assurance fortement capitalisé;
- la poursuite de la rationalisation de notre portefeuille d'assurance;
- la création de valeur ajoutée pour la conclusion d'accords de collaboration avec des partenaires de distribution de premier plan;
- l'investissement dans des activités d'assurance dont la rentabilité est supérieure au coût du capital;
- et, enfin, le versement d'un dividende annuel représentant 40% à 50% du bénéfice des activités d'assurance.

C'est bien évidemment à dessein que nous avons choisi de concentrer nos activités d'assurance en Europe et en Asie, deux continents qui représentent 70% du marché de l'assurance vie et 53% du marché des assurances de dommages. En optant pour ce duo Europe-Asie, nous créons en outre un équilibre idéal entre d'une part des marchés à maturité et d'autre part des marchés à haut potentiel de croissance et de création de valeur. 50% des activités d'assurance, dans les marchés en croissance, ont été lancées il y a moins de 10 ans. Cela montre clairement que notre entreprise détient un potentiel de création de valeur.

¹ "Seul le texte prononcé fait foi. Dans le cadre de cette présentation, certaines déclarations comportent des appréciations prospectives. Leur réalisation est sujette à des risques et des incertitudes résultant de divers facteurs. Par conséquent, les résultats réellement obtenus peuvent différer sensiblement de ceux qui sont exprimés ou sous-entendus par de telles déclarations prospectives. La société ne s'engage en aucun cas à actualiser publiquement les déclarations prospectives."

Et l'un des principaux piliers de notre stratégie est le modèle de partenariat, que je vais vous décrire plus en détail.

Le fondement de notre stratégie de partenariat, c'est notre volonté de croissance et de développement en tant qu'entreprise d'assurance internationale. Nous sommes convaincus que Fortis renferme un véritable trésor d'expériences et de compétences, ainsi que la capacité de concevoir des produits que souhaitent nos clients. Mais, dans le monde de l'assurance, il ne suffit pas de concevoir les bons produits, il faut aussi disposer des bons canaux de distribution pour les proposer au marché. Depuis plusieurs années, nous nous sommes mis à la recherche, dans tous les pays où nous sommes présents, de 'champions locaux de la distribution'. Sur certains marchés, nous collaborons avec ces champions en restant propriétaires à 100% de notre société. Dans d'autres, nous invitons nos partenaires à entrer dans notre capital, en acceptant donc parfois des positions minoritaires. Dans chacun de ces partenariats, nous considérons en revanche comme essentiel d'être impliqués dans le management opérationnel. Ce modèle de partenariat recèle un formidable potentiel et nous souhaitons le développer sur la base de nos forces, de notre expérience et de notre capacité avérée à nouer des accords de partenariat de haute qualité en Europe et en Asie.

Fortis est donc n°1 sur son marché de référence qu'est la Belgique, mais nous possédons aussi de solides implantations en Europe, notamment au Royaume-Uni et au Portugal. Par ailleurs, nous avons fermement pris pied sur plusieurs marchés de croissance en Asie, tels que la Chine, la Thaïlande et la Malaisie.

Dans la seconde partie de ma présentation, nous examinerons plus en détail nos activités d'assurances.

L'année dernière, nous avons commencé à rationaliser notre portefeuille, afin de s'assurer que toutes nos entités opérationnelles contribuent de manière positive et significative aux bénéfices, et qu'elles satisfont aux critères de performances définis dans notre stratégie.

Notre décision de nous retirer du marché non-vie au Luxembourg et de mettre un terme à nos activités en Russie sont les deux premiers exemples concrets de la mise en œuvre de cette stratégie.

Nous souhaitons développer nos activités clés par une croissance interne, mais nous envisagerons également des acquisitions raisonnables, qui nous permettront de renforcer notre position sur certains marchés ou de nous positionner sur certains nouveaux marchés intéressants. Permettez-moi de citer deux exemples.

En Grande-Bretagne, nous avons annoncé durant l'été la conclusion d'un partenariat très prometteur avec Tesco. Cette collaboration devrait nous rapporter plus de 1 million de nouveaux clients et près de 600 millions d'euros d'encaissement brut supplémentaire. Si le planning est respecté, cette nouvelle coentreprise commencera ses activités vers la fin de l'année et portera ses premiers fruits dès 2011.

Dans la foulée de notre partenariat avec Tesco, nous avons conclu en Italie une collaboration stratégique avec BNP Paribas Assurance et UBI Banca. Ce partenariat avec UBI Banca, le n°1 en Italie de la distribution d'assurances de dommages via le canal bancaire, permettra à Fortis de concrétiser ses ambitions de croissance sur cet important marché.

Après ce survol de notre stratégie, j'aimerais vous présenter maintenant la structure organisationnelle qui nous permettra de la concrétiser.

Comme notre président l'a évoqué tout à l'heure, notre structure organisationnelle a été nettement simplifiée au cours du second semestre 2009.

Nous nous sommes organisés de manière telle que les 'legacy issues', c'est-à-dire les dossiers hérités du passé, puissent être traités séparément, avec un impact minimal sur le cours quotidien de nos activités d'assurance.

L'Executive Committee se compose de 3 personnes : Bruno Colmant, Kurt De Schepper et moi-même. Il assure la supervision au quotidien des activités du groupe, avec une attention toute particulière pour la gestion du capital, les problématiques financières et juridiques héritées de l'ancien Fortis et la séparation d'avec les anciennes entités Fortis, l'audit, la compliance, les finances et la gestion des risques, la communication et les autres missions de management au niveau corporate.

Le Management Committee se compose des membres de l'Executive Committee, du Chief Financial Officer et des CEO des 4 secteurs opérationnels. Il est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle, des plans d'entreprise et des budgets, ainsi que du volet opérationnel des activités d'assurance de l'entreprise.

Comme vous le constatez, nous avons renforcé la responsabilité du management au niveau opérationnel en intégrant dans le Management Committee les CEO régionaux - Dennis Ziengs et Steven Braekeveldt – et les CEO des entités - Antonio Cano et Barry Smith. Grâce à cette nouvelle structure, nous favorisons le partage des compétences et nous encourageons ainsi les synergies et la fertilisation croisée entre les entités et les régions.

L'Executive Committee élabore des propositions concrètes et les présente pour approbation au Conseil d'Administration, et ce après étroite concertation et avis préalable du Management Committee lorsqu'elles concernent les activités d'assurance.

Grâce à cette structure organisationnelle,

- nous concrétisons notre stratégie internationale et notre approche décentralisée;
- nous consacrons davantage de temps et d'énergie à nos véritables activités d'assurance;
- nous créons un volet spécial pour les 'legacy issues';
- nous optimisons le processus de prise de décision.

Chers Actionnaires,

Comme vous le savez, Fortis est désormais un groupe d'assurance international, riche de plus de 180 ans d'expérience et de compétence.

Les activités d'assurance en Belgique, menées depuis juin 2009 sous l'enseigne d'AG Insurance, remontent en effet à 1824. AG Insurance appartient pour 75% à Fortis et pour 25% à BNP Paribas Fortis, qui est également un important partenaire de distribution en Belgique. Aujourd'hui, l'encaissement total de primes se monte à près de EUR 7 milliards et notre entreprise sert plus de 2,5 millions de clients. 1 Belge sur 3 a son assurance habitation chez AG Insurance. Quelque 80% de l'encaissement proviennent du segment vie et 20% du segment non-vie. AG Insurance avait à la fin décembre 2009 un coefficient de solvabilité de 205% - ce qui atteste d'une très grande solidité – et emploie environ 5.000 personnes, principalement en son siège de Bruxelles et dans ses sièges régionaux de Charleroi et Anvers.

AG Insurance commercialise une très vaste gamme de produits vie et non-vie. Elle applique une stratégie multicanal en vendant ses produits aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises (PME), et ce par le biais de plusieurs canaux :

- plus de 3.000 courtiers et agents Fintro;
- via les agences de BNP Paribas Fortis et de sa filiale, la Banque de La Poste;
- et enfin, AG Employee Benefits, le segment spécialisé dans les produits d'assurance vie collective et soins de santé. Sa clientèle est composée essentiellement de grandes entreprises.

En 2009, malgré un environnement de marché difficile, AG Insurance a encore renforcé sa position de leader sur le marché de l'assurance vie - tant individuelle que collective – au point d'atteindre près de 30% de part de marché. En non-vie, cette part de marché a légèrement augmenté à 15%. AG Insurance a été élu, par les courtiers, meilleur assureur non-vie et a obtenu pour la sixième année consécutive le label AA du bureau d'études ICMA.

Les activités immobilières d'AG Insurance sont gérées par Fortis Real Estate, une filiale détenue à 100%. Fortis Real Estate est le premier groupe immobilier privé et aussi le plus polyvalent de Belgique, avec des activités en gestion d'actifs immobiliers, de développement immobilier et de gestion de parkings publics, cette dernière sous l'enseigne Interparking. À la fin de l'année 2009, le total des actifs gérés se montait à 5,2 milliards d'euros dont 4 milliards en placements immobiliers, sous-tendant les obligations envers les assurés. La différence, soit 1,2 milliard d'euros, est géré par Fortis Real Estate pour le compte de tiers.

En 2009, Fortis Real Estate a réalisé, pour le compte du groupe, des investissements à hauteur de EUR 324 millions dans de nouveaux projets immobiliers, dont une participation de 50% dans le Trade Mart (Bruxelles), le Centre Monnaie (Bruxelles), le centre de distribution de Carrefour à Kontich, le complexe polyvalent de Gand-Sud et plusieurs parkings publics, grâce auxquels nous avons renforcé notre position en Europe continentale de l'Ouest, et plus particulièrement en Italie et en Espagne.

Fortis UK est une société que nous contrôlons à 100%. Elle est une des plus grandes entreprises britanniques d'assurance vie et non-vie. Sa stratégie "orientée clients" a pour but de s'adapter à la manière dont les clients désirent souscrire leurs assurances.

Cette approche se fonde sur la fourniture de produits et de services de haute qualité, dont le prix de revient est inférieur à la moyenne du marché.

Pour commercialiser ses couvertures dans certains segments spécifiques, Fortis a conclu des partenariats d'affinité avec plusieurs marques très porteuses, telles que Marks & Spencer, Tesco, John Lewis Partnership, Toyota, The Post Office, l'association automobile AA et bien d'autres.

RIAS – une filiale de Fortis UK qui cible les clients de plus de 50 ans – s'est classée dans le top 2 de l'assurance auto en Grande-Bretagne pour la qualité de sa communication, son niveau de service et son rapport qualité-prix, sur la base des préférences exprimées par plus de 20.000 lecteurs d'*Auto Express*. RIAS possède plus de 1 million de clients dans un segment en pleine croissance. Par ce biais, nous sommes également actifs dans la distribution de produits d'assurance, ce qui est pour l'instant tout à fait unique dans notre groupe.

Malgré la crise financière mondiale, Fortis UK est parvenu à conserver son statut de huitième entreprise d'assurance généraliste en Grande-Bretagne. Les partenariats récemment annoncés avec Tesco et Toyota renforcent la position de choix de Fortis UK en Grande-Bretagne. Grâce à eux, Fortis fera très bientôt son entrée dans le top 3 de l'assurance auto pour particuliers au Royaume-Uni.

Outre ces nouveaux partenariats, Fortis UK peut également se targuer de l'excellente évolution de ses activités d'assurance vie. Elles sont non seulement parvenues à conquérir une part de marché de 3,8% dans le segment des assurances décès, mais elles ont également valu à Fortis UK de multiples distinctions pour la priorité qu'elles accordent au client, à la qualité du service et à l'innovation.

L'encaissement brut de Fortis UK s'est monté à 920 millions d'euros, soit une progression de 6% sur base annuelle. Cette entité se distingue aussi, tout comme ses consœurs belges, par une solide capitalisation. Il s'agit en fait d'une caractéristique commune à toutes nos activités d'assurance.

Fortis UK sert environ 7 millions de clients et possède un effectif de près de 3.000 personnes.

À la fin de l'année 2009, le segment Europe continentale couvrait des activités d'assurance dans sept pays différents : Portugal, Luxembourg, France, Allemagne, Turquie, Ukraine et, depuis peu, l'Italie. Dans ce segment, Fortis dispose de plusieurs positions dominantes dans des marchés à maturité. En 2009, ces activités ont généré un encaissement de primes de près de 4 milliards d'euros, répartis à raison de 94% en vie et 6% en non-vie. L'effectif cumulé était de près de 1.400 personnes au 31 décembre 2009.

Sur base de l'évaluation stratégique de Fortis, le segment Europe continentale a pris en 2009 une série d'initiatives visant à adapter son portefeuille au nouvel environnement macro- et microéconomique. Une analyse stratégique approfondie de chaque entité a été menée. Cette démarche a débouché, au cours du second semestre, sur la décision de vendre les activités non-vie au Luxembourg et de mettre un terme aux activités vie en Russie.

Permettez-moi de passer en revue nos diverses activités en Europe continentale.

- La coentreprise avec Millenniumbcp est un acteur de premier plan sur les marchés portugais de l'assurance vie et de l'assurance de dommages. Notre partenaire est la banque portugaise BCP.
- Au Luxembourg, Fortis commercialise des assurances vie par le biais du réseau de BGL (l'ex Fortis Banque Luxembourg). Cette entité occupe une position de choix dans le domaine des assurances vie transfrontalières.
- En Turquie, des polices d'assurance vie sont vendues via Fortis Banque et via des agents.
- En Allemagne, des produits vie sont commercialisés via des intermédiaires indépendants, par télémarketing, via des conseillers et par l'entremise de la Von Essen Bank.
- En Italie, Fortis – en collaboration avec BNP Paribas Assurance – a conclu un accord de coopération en assurances de dommages avec UBI Banca, la quatrième banque d'Italie, qui possède 4 millions de clients bancaires. Les autorités de contrôle européennes et nationales ont approuvé la transaction à la fin du mois de décembre 2009.
- Fortis est un assureur vie de moindre envergure en France, où nous mettons l'accent sur les petites entreprises, les indépendants et les particuliers fortunés.
- En Ukraine, Fortis commercialise ses assurances vie essentiellement via des intermédiaires.

Depuis 2001, Fortis a pris pied sélectivement sur des marchés à forte croissance en Asie, où nous avons soigneusement choisi nos partenaires et où nous sommes parvenus à implanter une activité d'assurance à haute valeur ajoutée.

À la fin de l'année 2009, Fortis était actif dans cinq pays asiatiques : via une filiale à 100% à Hong Kong et par le biais de partenariats avec des opérateurs locaux en Chine, en Malaisie, en Thaïlande et en Inde. Ces coentreprises commercialisent un éventail complet de produits d'assurance via des plates-formes de distribution multicanal.

Nous pouvons résolument affirmer que l'Asie est LE marché de croissance pour Fortis.

Compte tenu de la contribution croissante de nos activités asiatiques à nos résultats, il est utile – je crois – de s'y arrêter quelques instants :

- Mayban Fortis est actif depuis 2001 dans les assurances vie et non-vie en Malaisie, ainsi que dans la gestion d'actifs. Mayban Fortis est devenu le n°1 de ce marché en vie et non-vie, ainsi qu'en assurances conformes aux principes islamiques (encore appelées *takaful*). Fortis détient une participation de 31% dans Mayban Fortis. Les entités opérationnelles ont été rebaptisées eTiQa à la fin 2007. Cette enseigne joue depuis lors les premiers rôles en Malaisie.
- En Chine, Fortis possède depuis 2002 une participation de 24,9% dans Taiping Life, le septième assureur vie du pays. Les produits sont distribués par le réseau national de Taiping Life - qui compte plus de 600 agences et un effectif de 10.000 personnes et de 60.000 agents d'assurance. Cette licence d'envergure nationale est un atout très important sur ce gigantesque marché, et elle nous permet de nous distinguer de la plupart de nos concurrents. Nos produits sont aussi commercialisés par le biais d'accords de distribution avec plusieurs grandes banques chinoises, dont les réseaux combinés comptent plus de 20.000 agences.
- En Thaïlande, Fortis est un des plus grands actionnaires de Muang Thai Group Holding depuis 2004. Fortis détient actuellement un intérêt économique de 31% dans Muang Thaï Life Insurance et de 12% dans Muang Thai Insurance Public Company Ltd, une société cotée à la bourse de Bangkok. Muang Thai Life Insurance se classe au troisième rang sur le marché de l'assurance vie, tandis que Muang Thai Insurance Public Company Ltd est le numéro 5 du marché non-vie. Les sociétés opérationnelles se sont organisées sous la forme d'un distributeur multicanal de grande envergure, qui a conquis le statut de numéro 1 dans la bancassurance et en termes de productivité des agences. En novembre, KASIKORN BANK (la troisième banque de Thaïlande) a porté à 51% sa participation dans la coentreprise Muang Thai Group Holding, devenant ainsi un partenaire de référence de ce partenariat. Cette montée en puissance atteste de sa volonté de s'impliquer encore davantage dans la vente de produits d'assurance. Nous sommes convaincus que ces évolutions auront un impact positif sur le développement futur de cette coentreprise.
- À Hong-Kong, Fortis possède depuis 2007 une filiale à 100%, qui a pour nom Fortis Insurance Company (Asia) Ltd (FICA). La distribution s'effectue essentiellement par le biais des propres agents de la compagnie. FICA est également active via le canal des conseillers financiers indépendants. La compagnie se classe dans le top 10 de l'assurance vie à Hong Kong en termes de primes provenant de nouvelles affaires.
- En Inde, Fortis détient 26% de la société IDBI Federal Life Insurance Company Ltd, une coentreprise nouée en 2008 avec l'Industrial Development Bank of India et la Federal Bank.

IDBI Federal commercialise des assurances vie par l'entremise du vaste réseau de ses partenaires, riche de plus de 1.100 agences, et via des agents. D'autres canaux de distribution sont en cours de développement. Les nouvelles activités d'IDBI Federal, lancées en mars 2008, ont signé les meilleures performances de toutes les coentreprises d'assurance durant la phase de lancement. Cette société a franchi au cours du second semestre 2009 le cap du premier pour cent de part de marché de l'assurance privée en Inde.

En Asie, notre effectif se monte désormais à plus de 15.000 personnes – en comptant tous les collaborateurs de nos coentreprises – ce qui atteste de l'importance croissante de cette région du monde pour notre groupe.

Mesdames et Messieurs,

Nous avons énormément travaillé et progressé au cours de l'année écoulée. Au lendemain de l'approbation de l'accord avec BNP Paribas, avec la mise en place d'un nouveau Conseil d'Administration et d'un nouveau Management, avec la gestion rigoureuse des héritages du passé, sans oublier nos excellentes performances en assurance et le lancement de nos nouvelles activités au Royaume-Uni et en Italie, nous pouvons dire que Fortis est « à nouveau sur les rails ».

Les chiffres de 2009 en témoignent :

- L'encaissement total a augmenté de 8% à 15,8 milliards d'euros;
- Le total des fonds sous gestion a augmenté de 11% à 73 milliards d'euros;
- Le bénéfice net des activités d'assurance a augmenté de 6 à 456 millions d'euros.

J'avoue être très impressionné par le professionnalisme et la souplesse dont nos collaborateurs ont fait preuve tout au long de l'année écoulée.

Fortis dispose de beaucoup de talent et de savoir-faire, tant dans les métiers de l'assurance qu'au niveau corporate. Cette constatation me remplit de confiance quant à notre capacité à atteindre nos objectifs stratégiques et à la nouvelle dynamique qui anime le groupe.

Le professionnalisme et le très grand dévouement de tous mes collaborateurs me poussent à un optimisme résolu pour l'avenir : je suis certain que nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour reconstruire une nouvelle entreprise et pour asseoir notre statut d'assureur de référence sur les marchés européens et asiatiques.

Je suis convaincu que Fortis est idéalement placé pour atteindre à nouveau ses objectifs au cours de l'année clé que sera 2010. Ces objectifs sont les suivants :

- poursuivre la rationalisation et le renforcement des activités d'assurance dans les diverses entités et régions.
- gérer des dossiers hérités du passé, tout en visant une création de valeur maximale.
- faire une clarté maximale sur les différentes enquêtes juridiques en cours.
- finaliser le rebranding et le repositionnement de notre entreprise.

Ces objectifs seront poursuivis en s'appuyant sur un mix d'actifs prudent, sur une forte liquidité et sur une grande solidité en capital. Bruno Colmant approfondira dans quelques instants les 'legacy issues' et notre 'asset mix'.

Avant de conclure, permettez-moi de vous remercier de tout cœur pour votre présence et pour votre appui. Tout à l'heure, pendant la séance de questions/réponses, je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Pour la suite de cette assemblée générale, je rends la parole au Président Jozef De Mey.

* * * * *

* * *

*