

# Rapport d'activités et de responsabilité sociétale 2025





**Préambule ..... 04**

**Chiffres et faits marquants 2025 ..... 06**

**Notre engagement pour la société ..... 09**

- Nous cultivons votre santé ..... 10
- Nous nous appuyons sur une gouvernance transparente ..... 14
- Notre écosystème ..... 16
- Nous anticipons et monitorons les risques ..... 18
- Notre gouvernance de l'IA et des données au bénéfice de la confiance ..... 19

**Nos actions pour nos membres ..... 21**

- Nous sensibilisons nos membres à la préservation de leur santé ..... 22
- Nos services toujours plus accessibles ..... 26
- Nous améliorons continuellement l'expérience santé ..... 30
- Nous proposons une expérience digitale santé optimisée ..... 34
- Nous protégeons nos membres contre les aléas de santé ..... 36
- Nous diminuons la charge mentale de nos membres ..... 42
- Nous accompagnons nos membres dans les moments difficiles ..... 44
- Nous défendons les droits de nos membres ..... 48
- Nous traitons l'insatisfaction avec empathie ..... 50
- Ce sont nos membres qui le disent ..... 52

**Nos engagements pour nos collaboratrices et collaborateurs ..... 55**

- Nous transformons notre organisation tout en gardant nos repères ..... 56
- Nous prenons soin de celles et ceux qui prennent soin des autres ..... 58
- Des équipes variées et engagées ..... 60
- Nous investissons dans les talents et le management de qualité ..... 62
- Ce sont nos collaboratrices et collaborateurs qui le disent ..... 67

**Nos engagements pour la planète ..... 69**

- Nous poursuivons l'ancrage de nouvelles pratiques ..... 70
- Nous mesurons notre empreinte carbone ..... 72
- Nous impliquons nos collaboratrices et collaborateurs ..... 76
- Nous agissons à chaque échelon ..... 78

**Composition des instances de Partenamut au 31/12/2025 ..... 80**

# Préambule

## En route pour Partenamut 2030, un chemin engagé, avec l'accessibilité comme ligne de vie

L'année 2025 a été une année intense dans le monde qui nous entoure, dans notre société et au sein de Partenamut également.

Tandis que le commerce mondial et les (dés)équilibres entre les pays ont été profondément bouleversés par le retour au pouvoir de Donald Trump, notre société, elle, évolue très vite, notamment avec l'émergence toujours plus forte de la digitalisation et de l'intelligence artificielle.

Ces évolutions liées aux technologies amènent une série de conséquences positives, reconnaissons-le. L'accès aux informations se trouve renforcé, des processus autrefois complexes et coûteux sont simplifiés, des avancées majeures sont enregistrées dans la science et dans la santé.

Toutefois, nous ne pouvons taire les préoccupations qui naissent de ces mêmes évolutions technologiques : les risques éthiques tout d'abord, de biais cognitifs, de discrimination, de manque de transparence. La protection des données ensuite. Et puis, et c'est peut-être le plus important, la diminution des rapports humains, ciment de notre société.

Comment éviter que des citoyennes et citoyens se retrouvent exclus par l'absence

d'accès à la technologie ou par la difficulté à la comprendre? Que faire pour que le lien humain persiste alors que la machine prend de plus en plus de place ?

Chez Partenamut, nous concevons notre rôle entre deux balises : le digital, qui simplifie, et l'humain qui accompagne. Pour le dire autrement, notre ambition est de proposer une proximité augmentée en alliant l'humain et le digital à l'aide de la donnée. C'est l'essence de notre stratégie 2030.

Nous sélectionnons avec soin les domaines de nos interventions. L'accès à la santé est notre boussole. Et il prend plusieurs formes. Nous nous engageons pour **renforcer quatre dimensions de l'accessibilité**.

Aujourd'hui encore, trop de citoyens renoncent ou reportent des prestations de soins pour des raisons financières. **L'accessibilité financière** est un prérequis indispensable pour une santé publique de qualité et nous nous battons pour l'améliorer.

Notre territoire belge n'est pas immense mais cela n'empêche pas que des pénuries parfois aiguës y apparaissent, laissant des populations, tantôt rurales, tantôt urbaines, sur le carreau. Nous lutterons pas à pas pour que **l'accessibilité géographique**

aux services de santé soit garantie pour nos membres.

Il y a 10 ans encore, le système de soins de santé belge se caractérisait par une **accessibilité** quasi immédiate aux professionnels de santé. Ce n'est malheureusement plus le cas aujourd'hui, avec parfois des **délais d'attente** qui se comptent en semaines voire en mois. Chez Partenamut, nous mettons tout en œuvre pour que ces délais diminuent et que nos membres puissent accéder aux services de santé le plus rapidement possible.

Notre quatrième domaine d'intervention concerne **l'accès à l'information**, pour lequel nous ferons éclore de nouvelles solutions. Tous les efforts peuvent rester vains si les informations nécessaires au fait de rester en bonne santé ou de retrouver la forme ne sont pas accessibles et facilement compréhensibles pour les citoyens.

Nous avons bâti cette stratégie en partant de nos forces, celles d'une mutualité qui enregistre des indicateurs de satisfaction élevés et une dynamique de croissance de ses membres largement supérieure à celle

du secteur. Ce socle est indispensable car il conditionne la possibilité pour Partenamut d'entrer en dialogue avec ses membres sur des matières liées à leur santé.

Et ce socle est façonné tous les jours par nos équipes, par les personnes actives dans nos organes, par tous nos partenaires qui forment un formidable écosystème dont bénéficient les membres de notre mutualité. Nous souhaitons les remercier chaleureusement pour leurs efforts et leur implication.

Le rapport annuel 2024 vous annonçait un renouvellement de la Direction Générale de Partenamut. Cette transition a été menée à bien au début de l'été 2025. C'est donc le moment pour nous de remercier chaleureusement et avec émotion Alex Parisel, Directeur Général de notre mutualité, qu'il a guidée avec brio et cœur pendant plus de quatorze ans.

Dans la suite de ce rapport, vous trouverez l'évolution détaillée de Partenamut durant l'année 2025. Cet exercice, loin d'être un devoir obligé, est pour nous une manière très active de faire vivre la démocratie mutualiste. Nous vous souhaitons une excellente lecture.



Baudouin Lemaire,  
Président




Francis de Drée,  
Directeur Général

# Chiffres et faits marquants **2025**




## MEMBRES ET SOCIÉTÉ




**1.370.308**  
personnes sont membres de Partenamut  
**(+1,29 % par rapport à 2024)**

Source : tableaux de bord Partenamut.

**637.581**  
personnes ont été touchées par notre campagne sur la santé mentale



Nous avons traité plus de **323.026** e-mails de la part de nos membres




**896**  
personnes accompagnées par le service Défense des membres


**87.000**  
membres ont exprimé leur avis via l'une de nos enquêtes de satisfaction sur nos services en 2025

Source : comptes annuels et tableaux de bord Partenamut.

**8,3 / 10** la satisfaction globale de nos membres concernant leurs interactions avec nos collaborateurs



**1.628.000**  
personnes sensibilisées au dépistage du cancer colorectal



**91,2 %**  
de satisfaction de nos membres après un appel avec le Service Center

**4.562**  
membres sont engagés activement dans la communauté « Partenamut & Moi ». **(+ 300 nouveaux membres par rapport à 2024)**

**95,4 %**  
de satisfaction de nos membres après un rendez-vous avec une conseillère ou un conseiller en agence

## COLLABORATRICES & COLLABORATEURS



Plus de **90 %**  
Score attribué à Partenamut par **Top Employer** sur le sens et les valeurs



**8,5 / 10**  
score attribué aux formations par les apprenants




**205**  
nouveaux collaborateurs ont rejoint Partenamut




**100 %**  
de nos collaboratrices et collaborateurs ont été formés au RGPD **(+20 % par rapport à 2024)**


## ENVIRONNEMENT



**15 %**  
diminution de nos émissions de CO<sub>2</sub> depuis 2015




**35 %**  
des plats consommés dans notre restaurant d'entreprise étaient **végétariens en 2025**



**119**  
leasings vélo sont activés au bénéfice de nos collaboratrices et collaborateurs **(+ 26 en 2025)**

**1.277**  
collègues formés à l'atelier 2Tonnes



En quatre ans, le nombre de **missions en transports en commun a plus que doublé** en passant de 540 à 1.200



# Notre engagement pour la société

« Chez Partenamut, nous souhaitons mettre la main à l'ouvrage pour que les délais d'accessibilité aux professionnels de santé diminuent et que nos membres puissent accéder aux services de santé le plus rapidement possible.



Francis de Drée,  
Directeur Général

- Nous cultivons votre santé .....10
- Nous nous appuyons sur une gouvernance transparente .....14
- Notre écosystème .....16
- Nous anticipons et monitorons les risques .....18
- Notre gouvernance de l'IA et des données au bénéfice de la confiance .....19

# Nous cultivons votre *santé*

**Partenamut est la première mutualité à Bruxelles et la troisième de Wallonie. Nos 1.500 collaboratrices et collaborateurs accompagnent au quotidien nos plus de 1,3 million de membres et leur fournissent un service de qualité, tout en leur simplifiant la santé et en proposant des solutions innovantes. La responsabilité sociétale est au cœur de chacune de nos actions.**

## Qui sommes-nous ?

La loi belge définit les mutualités comme des « associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social. »

L'engagement sociétal de Partenamut va bien au-delà de cette définition : nous voulons être le partenaire santé de nos membres, en concertation avec les pouvoirs publics et les prestataires de soins. Nous consultons également nos membres afin de leur apporter un accompagnement en accord avec leurs besoins.

Nous sommes un partenaire de confiance sur lequel nos membres peuvent compter pour leur simplifier la santé et la préserver le plus longtemps possible. Notre mission est de leur permettre de faire des choix éclairés lors des aléas de la vie : incapacité de travail, hospitalisation, handicap, perte d'autonomie, maladie lourde ou chronique, etc.

Pour chacun de ces moments, Partenamut propose une assistance et des conseils personnalisés, permettant à ses membres de se

sentir soutenus, compris et bien orientés dans leur parcours de soins.

Par nos différentes actions de sensibilisation, nous permettons à nos membres d'avoir toutes les clés pour prendre soin de leur santé et ainsi prévenir les maladies, autant physiques que mentales.

## Notre mission

Partenamut est une mutualité ouverte à tous, qui assume pleinement sa mission légale et veut maximiser son impact sociétal, en permettant à ses membres de gérer simplement et activement leur santé, en offrant des solutions innovantes et adaptées tout au long de la vie, à un juste prix.

## Nos valeurs

- **Nous simplifions avec empathie.**  
Nous œuvrons quotidiennement à simplifier et cultiver la santé de nos membres en déployant des efforts constants pour diminuer la charge mentale occasionnée par la gestion administrative de leur santé. Nous permettons ainsi à nos membres de se concentrer sur l'essentiel : la préservation et le

rétablissement de leur santé, et l'adoption de comportements plus sains.

- **Nous sommes solidairement responsables.**

Nous sommes un acteur majeur de la sécurité sociale. À ce titre, nous voulons mettre en œuvre la promesse collective et fondatrice de prendre soin les uns des autres, sans distinction d'âge, de sexe ou de statut social, par un mécanisme de solidarité qui est au cœur du projet mutualiste.

- **Nous innovons avec passion.**

Partenamut a pour ambition de jouer un rôle de précurseur dans le secteur de la santé. C'est pourquoi nous encourageons et valorisons l'esprit d'innovation en restant ouverts sur le monde qui nous entoure, en capitalisant sur l'intelligence collective interne et nos partenariats pour anticiper les besoins de nos membres et de la société.

- **Nous sommes une mutualité libre.**

Ce qui fait notre différence dans le monde mutualiste belge, c'est notre indépendance. Nos choix, en tant qu'organisation humaine et solidairement responsable, sont guidés par la seule volonté de préserver la santé de nos membres, de nos collaboratrices et collaborateurs et de la planète, en dehors de toute influence partisane ou institutionnelle.



## Une culture du feedback qui se renforce

En 2025, renforcer notre culture du feedback a été l'une des 6 priorités stratégiques au service des ambitions de Partenamut.

**Le feedback fait partie de notre ADN.** C'est un pilier de notre manifeste culturel : « La culture du feedback, des membres et des collaboratrices et collaborateurs, est au cœur de notre **démarche d'amélioration continue** pour fournir toujours plus de qualité. Nous osons **expérimenter**, au risque de faire des erreurs, pour faire la différence et nous surpasser. »

Pour assurer une approche structurée, globale et pluridisciplinaire, nous avons mis en place un **comité de pilotage** composé de managers de différentes directions, qui suit les évolutions à travers des indicateurs concrets.

Ce comité de pilotage a engagé Partenamut dans un **plan d'action** qui a pour objectifs de continuer à cultiver un climat de confiance propice à l'expression du feedback et de faire du feedback un levier de performance et d'amélioration continue.

## La RSE au cœur de notre mission et nos actions

Par essence, notre mission est sociétale et nous mobilisons chaque jour nos ressources - financières, humaines, sociales - pour la rendre pérenne. Cette contribution individuelle et collective au bien commun, nous la voulons transverse et incarnée dans l'ensemble de nos métiers.



En publiant ce troisième Rapport de responsabilité sociétale, Partenamut a choisi de s'inscrire dans une **démarche volontaire et transparente** d'information sur l'impact de ses activités et sur ses engagements au profit de la société, de ses membres, de ses collaborateurs et de l'environnement.

Nous sommes en effet conscients de l'absolue nécessité d'inscrire le devoir de redevabilité dans notre projet et notre culture d'entreprise. C'est ainsi que nous concevons notre **responsabilité en tant qu'acteur de la protection sociale et de la solidarité.**

Cette démarche se veut progressive et pragmatique, motivée par un souci d'**amélioration continue**. Ce rapport s'enrichira au fil des années de nouveaux contenus et indicateurs de performance.

- *Nos actions pour nos collaboratrices et collaborateurs P.55*
- *Nos actions pour la planète P.69*

Chez Partenamut, deux personnes se consacrent à la responsabilité sociétale d'entreprise. Les actions sont relayées par des **ambassadeurs de chaque département** de Partenamut. Cette cellule est chapeautée par un comité RSE composé de 5 représentants du Comité de Direction, à qui elle rend compte périodiquement des avancées du programme.

# Nous nous appuyons sur une gouvernance transparente

**Fondement de notre gouvernance interne, l'Assemblée Générale de Partenamut est renouvelée tous les 6 ans, tout comme les autres instances. Les prochaines élections auront lieu en 2028.**

L'Assemblée Générale (AG) est composée de 97 membres de Partenamut qui ont fait acte de candidature pour faire partie de cette instance. Porte-voix des membres au sein de notre mutualité, l'AG se réunit une à deux fois par an et assume d'importantes responsabilités comme l'approbation des modifications statutaires, l'approbation des comptes annuels et du budget, et la nomination des administrateurs et du réviseur.

L'approbation des modifications statutaires est une compétence-clé de l'AG dans la mesure où les statuts de la mutualité décrivent non seulement les règles de fonctionnement des instances mais également les règles d'octroi des avantages de l'assurance complémentaire, ainsi que le montant de la cotisation pour les membres.

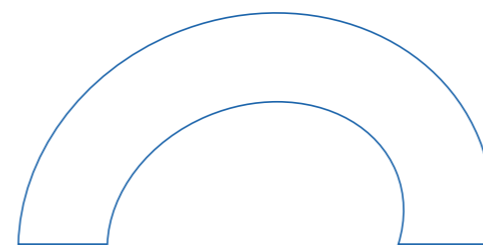
Le Conseil d'Administration (CA) est en charge de la gestion de la mutualité. Composé de 34 administrateurs et administratrices, il se réunit au moins quatre fois par an. Lui reviennent toutes les compétences que la loi et les statuts n'ont pas

**66 %** Taux de participation à l'AG en 2025, (pour 77,94 % en 2024)

explicitement attribuées à l'AG, dont l'approbation des orientations stratégiques.

En considération de sa large composition et de la fréquence de ses réunions, le Conseil d'Administration a constitué en son sein trois comités auxquels il a délégué des compétences spécifiques :

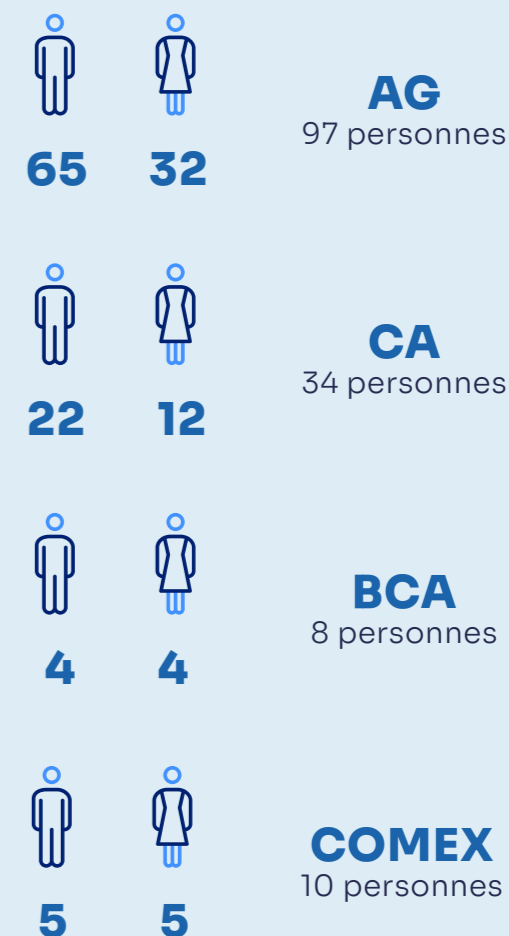
- **Le Bureau du Conseil d'Administration (BCA).** Composé de 8 administratrices et administrateurs, il se réunit au moins dix fois par an. Le Directeur Général assiste à ces réunions avec voix consultative. Entre autres attributions, le BCA examine tout sujet devant être soumis pour décision ou



information au Conseil d'Administration et/ou à l'Assemblée Générale. Il veille à l'exécution des décisions prises par ces instances, assure le suivi budgétaire et le suivi de la clôture des comptes, nomme le personnel de direction à l'exception du Directeur Général (DG) et du Directeur Général Adjoint (DGA). Il entend également et questionne le DG et le DGA sur l'évolution de la situation opérationnelle de la mutualité, formule à ce sujet des avis, conseils et recommandations, et accompagne la direction générale dans sa réflexion stratégique. Suite aux élections de juin 2022, la composition du BCA est paritaire puisqu'il compte 4 femmes et 4 hommes.

- **Le Comité de Nominations et de Rémunérations (CNR).** Composé de 3 personnes, il accompagne le CA et l'AG dans le processus de sélection des administrateurs et administratrices, des membres des comités spécifiques (BCA, CNR et CPF), du Président, du/des Vice-Président(s), du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et des directeurs. C'est également lui qui détermine la politique de rémunération du Comité exécutif. Il se réunit deux à trois fois par an.
- **Le Comité de Placements Financiers (CPF).** Composé de 3 membres du CA, il conseille la direction financière pour la détermination de la politique globale de placements et la gestion des risques financiers qui y sont liés. Il se réunit 4 à 5 fois par an.

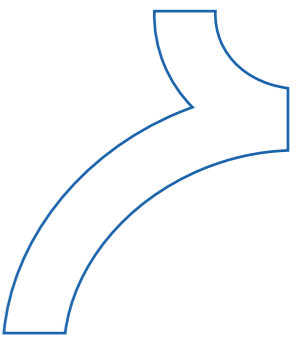
## Profils de nos instances



En 2025, le Comex comptait 6 femmes et 5 hommes au 1<sup>er</sup> semestre et 5 femmes et 5 hommes au second semestre, reflétant un équilibre global en matière de mixité.

Toutefois, issu des élections mutualistes de 2022, le profil actuel des instances n'est pas optimal et reste insuffisamment représentatif de nos membres. Un déséquilibre hommes-femmes persiste au sein de l'AG et du CA, alors que notre communauté de membres est proche du 50/50.

De plus, la représentativité intergénérationnelle demeure insuffisante. Ces enjeux feront l'objet d'une attention particulière en vue des élections de 2028.



# Notre écosystème

Grâce à son réseau de partenaires, Partenamut œuvre à la réalisation de ses objectifs sociaux et opérationnels. En parallèle, les Mutualités Libres travaillent en synergie pour générer des gains d'efficacité significatifs.

## Services pour la qualité de vie à domicile

L'entrée en maison de repos ou le séjour prolongé en centre de soins est souvent une expérience éprouvante. Pour permettre à nos membres de vivre le mieux possible à domicile de manière autonome, Partenamut s'appuie sur plusieurs partenaires :

- Les asbl **Vivre à domicile (VAD)** qui coordonnent les soins à domicile ;
- **Les services d'aide aux familles et aux aînés (SAFA)**, d'aides familiales et ménagères, dont nos principaux partenaires sont les asbl **Centre indépendant d'aide aux familles (CIAF)**, basée à Mons, et le **Centre familial de Bruxelles (CFB)** ;
- Les asbl thématiques comme **Oncobulle** ;
- Les services de transport non-urgent qui font partie de notre réseau, comme **Solumob et Patients Assistance**.
- Les acteurs de proximité comme l'asbl **Bras dessus Bras dessous**.

## Services partagés

Les services partagés avec les **Mutualités Libres Partenamut** et son homologue flamande **Helan** (anciennement Partena Ziekenfonds) ont développé des services partagés, comme le tri centralisé, le scan et la validation de plusieurs dizaines de milliers de documents par jour. Cette gestion électronique des documents « papier » a été confiée à la S.R.L. Soludoc.

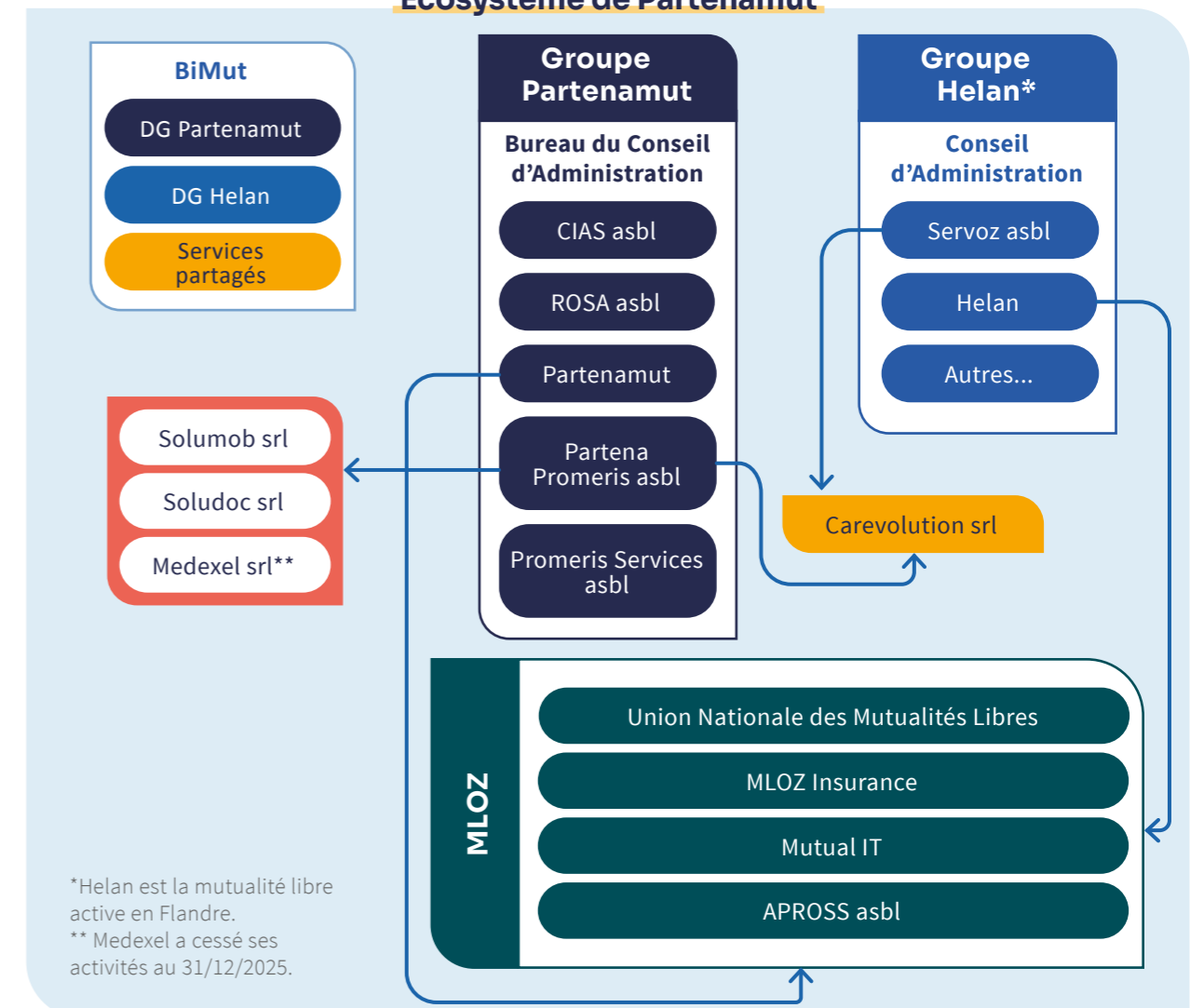
Les trois Mutualités Libres (**Freie Krankenkasse, Helan, Partenamut**) et les services de notre Union Nationale forment ensemble l'**Union Nationale des Mutualités Libres (MLOZ)**. Ils ont mis en commun leur informatique au sein de l'asbl **Mutual IT** et disposent d'une asbl patrimoniale, APROSS asbl, qui héberge à la fois le patrimoine de l'Union Nationale et les activités communes de formation (**OPFOR**).

L'écosystème est complété par **MLOZ Insurance**, la société mutualiste d'assurance qui développe et commercialise les assurances Hospitalia et Dentalia.

## Les asbl liées à Partenamut

- **Le Centre d'Initiatives et d'Actions Santé (CIAS)** : asbl en charge des services d'aide et d'aménagement du domicile et de location de matériel sanitaire, agréée par la Région Wallonne ;
- **Partena Promeris** : asbl patrimoniale chargée de la gestion des bâtiments et des participations (entre autres **Carevolution, Soludoc, Solumob, Medexel**) ;
- **Rosa** : asbl qui développe une application permettant de prendre rendez-vous avec des médecins pour simplifier l'accès à la santé ;
- **Promeris Services** : asbl de mutualisation de services (juridiques, comptables et financiers, DPO, ressources humaines, etc.) au profit des structures de l'écosystème de la mutualité. Il s'agit d'un écosystème intégré : la gouvernance est assurée par des membres du Bureau du Conseil d'Administration de Partenamut afin de garantir la transparence et la cohérence des orientations stratégiques.

## Ecosystème de Partenamut



# Nous anticipons et monitorons les *risques*

**En 2025, nous avons consolidé notre dispositif de gestion des risques pour anticiper les menaces et protéger la confiance de nos membres. Nos mécanismes de détection des fraudes se sont renforcés, garantissant une vigilance accrue face aux tentatives malveillantes.**



**Chaque département compte depuis 2025 des personnes relais RGPD**

Au cours de l'année, nous avons poursuivi la professionnalisation de notre dispositif de gestion des risques. Nos méthodologies ont été harmonisées et un **cadre structuré de gestion des risques** a été déployé pour le pilotage de nos projets, afin d'identifier et de maîtriser les risques de manière cohérente et proactive.

La maturité de nos mécanismes de détection des fraudes s'est fortement renforcée, permettant d'identifier des fraudes pour des montants conséquents.

Depuis octobre 2025, nous observons une augmentation significative des cyberattaques et des tentatives de phishing utilisant abusivement notre marque. En réponse, nous avons **renforcé les initiatives de sensibilisation internes et externes** (notamment via Safeonweb) et nous nous appuyons sur des services spécialisés en cybersécurité. Ces actions ont permis le retrait de sites malveillants usurpant notre identité.

En matière de protection des données personnelles, nous continuons à **accroître notre niveau de maturité RGPD**. Chaque département compte depuis 2025 des personnes relais RGPD. Leur rôle est d'être le point de contact et coordinateur du RGPD dans leur département, faisant le lien avec nos Déléguées à la Protection des données (DPO). L'ensemble de notre personnel continue à être sensibilisé. 100 % de nos collaboratrices et collaborateurs ont suivi et réussi la formation e-learning RGPD initiée en 2024, renforçant ainsi la culture de protection des données au sein de l'organisation.



# Nous renforçons notre gestion responsable de l'IA et des *données*

**Chez Partenamut, l'intelligence artificielle est au service de nos collaboratrices et de nos collaborateurs et de nos membres, gouvernée par notre AI Council, afin d'offrir à ces derniers une expérience encore plus fluide, personnalisée et sécurisée.**

L'année 2025 s'achève dans un environnement où le cadre législatif et réglementaire européen autour de l'intelligence artificielle et de l'usage des données est stabilisé et concrétisé, notamment avec l'entrée en application progressive de l'AI Act.

Conscients des défis, des responsabilités et des exigences accrues qui entourent ces technologies, nous y voyons un formidable levier de transformation. Ce levier nous offre **l'opportunité d'améliorer encore nos services**, de simplifier le quotidien administratif de nos collaboratrices et collaborateurs afin qu'elles et qu'ils puissent se consacrer à l'essentiel : le service aux membres, et de proposer à ces membres une expérience toujours plus fluide, personnalisée et sécurisée.

En 2025, le déploiement de l'AI Council s'est poursuivi avec une gouvernance plus structurée et une composition résolument pluridisciplinaire : des experts en RSE, IT, protection de la vie privée, ressources humaines, et des services opérationnels et fonctions transverses en font partie pour intégrer au mieux l'ensemble des dimensions de risques liées aux systèmes d'IA. Cette approche collective renforce notre capacité à assurer une utilisation éthique, transparente et maîtrisée des technologies, tout en garantissant notre conformité avec les exigences européennes. Notre ambition dépasse la simple conformité

réglementaire : nous souhaitons inscrire **l'innovation responsable** au cœur de notre stratégie, afin de renforcer durablement la confiance de nos membres.

Au cours de l'année 2025, nous avons également réalisé un **recensement des systèmes d'IA** utilisés au sein de l'organisation. Ces travaux essentiels nous permettront, en 2026, d'identifier précisément les usages, les risques, mais aussi les opportunités d'amélioration et de rationalisation de nos pratiques internes.

Pour accompagner cette dynamique, nous avons intensifié nos efforts de **sensibilisation** auprès de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. Un module d'e-learning dédié aux enjeux, limites et risques liés à l'intelligence artificielle a été déployé, afin de favoriser une culture commune et responsable autour de ces technologies. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche plus large de **formation continue**, essentielle pour préparer l'organisation aux transformations à venir.

En 2026, nous continuerons à renforcer nos pratiques, nos outils, notre gouvernance et notre culture interne pour ancrer durablement une innovation responsable, au service de nos collaboratrices et collaborateurs comme de nos membres.

cultivons  
notre santé



## Nos actions pour nos membres

«  
Rendre nos services accessibles à toutes et à tous reste notre priorité. Chaque interaction compte : elle doit apporter une réponse fiable, réduire la charge mentale de nos membres et, lorsque cela est utile, ouvrir la porte à des gestes de prévention. C'est ainsi que nous renforçons chaque jour la qualité de la relation avec nos membres. »



Dominique Hoebeke,  
Directrice du Pôle Relations Client

- Nous sensibilisons nos membres à la préservation de leur santé .....22
- Nos services toujours plus accessibles .....26
- Nous améliorons continuellement l'expérience santé.....30
- Nous proposons une expérience digitale santé optimisée ..34
- Nous protégeons nos membres contre les aléas de santé...36
- Nous diminuons la charge mentale de nos membres .....42
- Nous accompagnons nos membres dans les moments difficiles .....44
- Nous défendons les droits de nos membres.....48
- Nous traitons l'insatisfaction avec empathie .....50
- Ce sont nos membres qui le disent.....52

# Nous sensibilisons nos membres à la préservation de leur santé

**La promotion de la santé et la prévention des maladies figurent parmi les engagements prioritaires de Partenamut dans le cadre de sa responsabilité sociétale.**

En 2025, le dépistage du cancer colorectal, les dangers des UV, la santé mentale des jeunes, et le cancer du sein ont été placés au cœur de nos campagnes de sensibilisation et de prévention.

## Campagne sur le dépistage du cancer colorectal

En 2025, Partenamut s'est associé aux autorités de santé pour renforcer la prévention du cancer colorectal, une maladie qui, détectée à temps, se soigne dans 9 cas sur 10. À travers la campagne « Le cancer colorectal, parlons-en », la mutualité a sensibilisé **plus d'un million et demi de personnes** via la presse, les réseaux sociaux et ses agences. Des contenus pédagogiques et des actions originales ont permis de lever les tabous autour du dépistage.

Pour mobiliser toutes les générations, Partenamut a collaboré avec des relais de sensibilisation et

des créateurs de contenus spécialisés en santé, et mis en avant ses propres collaboratrices et collaborateurs dans des vidéos explicatives sur le fonctionnement du Colotest. Notre service CAP (Cellule d'accompagnement proactive) a également contribué à la campagne et passé des appels proactifs à nos bénéficiaires éligibles au dépistage gratuit et qui résident à Bruxelles.

Depuis février 2025, nous envoyons en parallèle un courrier de rappel personnalisé à des milliers de membres wallons âgés de 50 à 74 ans pour les inviter à commander leur kit de dépistage. Près de 40.000 courriers ont déjà été envoyés, entraînant une **hausse relative du taux de participation de 10 à 15 %** dans certaines provinces. Ces résultats confirment l'efficacité d'une approche combinant proximité, information et bienveillance, une démarche que Partenamut poursuivra et renforcera en 2026.



### Impact de la prévention au cancer colorectal :

En 1 mois,

**800**

personnes ont été sensibilisées par leur conseillère ou conseiller Partenamut dans les 6 agences participantes



des répondants sur le site ont confirmé vouloir faire le dépistage suite à la campagne.

Plus de **1.000** tests supplémentaires ont été réalisés grâce à notre courrier de rappel (chiffre datant du mois de novembre).

## Campagne sur la santé mentale des jeunes

Depuis 2024, face à la montée préoccupante des troubles anxieux chez les jeunes, touchant 30 % des 18-29 ans selon Sciensano, **Partenamut a choisi d'agir pour la santé mentale, un axe prioritaire de son engagement sociétal.** Consciente que 35 % des jeunes en difficulté hésitent encore à en parler par crainte de stigmatisation, nous avons lancé la campagne « Parles-en, pas qu'à ton oreiller... », visant à sensibiliser, libérer la parole et favoriser la compréhension des troubles psychiques. L'initiative s'est déployée à Liège, Mons et Louvain-la-Neuve, autour d'un dispositif symbolique et participatif : un lit géant, espace d'expression

## Et si, pour votre bien, on vous faisait ?



Ce QR-code contient toutes les informations pour vous sauver la vie.

**Scannez-le**

[www.partenamut.be/colorectal](http://www.partenamut.be/colorectal)

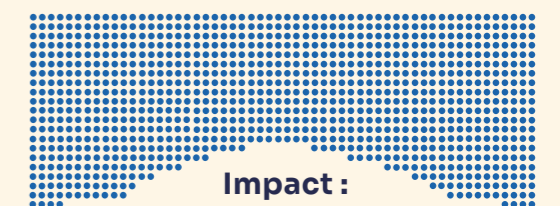


Le dépistage colorectal...

**parlons-en**

partenamut

et de création où les jeunes pouvaient partager mots, dessins ou œuvres artistiques. Cette approche inclusive, mêlant art-thérapie, jeu et prise de parole, encourage la déstigmatisation du sujet tout en rappelant qu'il existe de multiples manières d'exprimer son mal-être.



plus de **600.000**

jeunes ont été touchés par la campagne sur la santé mentale, dont 15.000 lors des 3 journées d'activation sur le terrain.



## Campagne de prévention sur les dangers des UV

Nous avons également mené un pilote dans 6 agences au cours duquel nos conseillères et conseillers clientèle ont endossé le rôle de conseillers en prévention. Ils ont accompagné nos clients durant 3 mois sur les gestes de prévention au cancer de la peau. Grâce à un script dédié et avec l'appui de professionnels de la santé, ils ont profité des rendez-vous en agence pour informer et sensibiliser les membres aux enjeux de prévention, intégrant ainsi davantage la promotion de la santé dans la relation de proximité avec nos membres.

Face à la hausse constante des cancers cutanés en Belgique - près de 50.000 nouveaux cas chaque année -, **Partenamut a intensifié en 2025 ses actions de prévention contre les dangers des UV.** À travers la campagne estivale « Les dangers des UV, parlons-en », la mutualité a sensibilisé en ligne et sur le terrain le grand public aux effets à long terme de l'exposition solaire : vieillissement prématuré de la peau, mélanomes et carcinomes cutanés. L'initiative a ciblé en priorité les jeunes de 15 à 25 ans et les familles, en diffusant des messages clairs validés par des experts sur les réseaux sociaux et dans toutes les agences Partenamut. Les visiteurs ont bénéficié pendant tout l'été de conseils personnalisés, fondés sur des informations médicales fiables et vérifiées.

La campagne a mis l'accent sur la photoprotection comme premier moyen de prévention, autour de trois gestes simples : éviter le soleil aux heures les plus fortes, se couvrir et appliquer régulièrement une crème solaire à indice élevé. Cinq journées de dépistage du cancer de la peau ont également été organisées avec des médecins généralistes

formés à l'utilisation du dermatoscope, et appuyés par une dermatologue si nécessaire. Cette action a permis aux membres qui ont bénéficié de ce dépistage d'avoir rapidement un avis éclairé sur le danger et la nécessité ou non d'aller voir un dermatologue. Elle illustre l'engagement de Partenamut pour une prévention accessible, continue et scientifiquement fondée, au service de la santé publique.

### Impact prévention UV :

Plus de **2,6 millions** de personnes touchées via la presse, les agences, les réseaux sociaux...

Plus de **12.000** personnes sensibilisées par leur conseillère ou conseiller Partenamut en agence, soit 23 % des RDV.



**5** journées de dépistage auprès d'un médecin formé et présent en agence.



### Impact :

Près de **300.000** personnes atteintes sur nos réseaux sociaux

**20.000** personnes ont visité notre stand

**430** femmes ont reçu les conseils de nos experts



## Campagne sur le cancer du sein

En 2025, Partenamut a renforcé son engagement pour la prévention du cancer du sein en soutenant « Octobre rose ». Notre action s'est focalisée sur l'information et le passage à l'action. Tout au long de l'année, nous avons soutenu Think Pink via différentes initiatives comme **Pink@Work**, les **Boîtes Roses** et les **Race for the Cure**. En 2025, un chèque de **26.095 €** a été remis à l'association.

L'objectif principal était de sensibiliser largement à l'autopalpation à tout âge et de **rappeler la gratuité et la simplicité du mammotest pour les femmes de 50 à 69 ans.** Pendant plusieurs jours, la « Camionnette Rose Partenamut » s'est déplacée entre Bruxelles, Liège et Charleroi, proposant un stand informatif avec des démonstrations d'autopalpation au moyen d'un buste en silicone, proposant des explications sur

le mammotest, un questionnaire sur le dépistage et les symptômes, ainsi qu'un espace d'écoute-conseil animé par des experts. Cette campagne visait à réduire les peurs, le manque d'information et les fausses croyances, en apportant des conseils concrets et accessibles, afin d'encourager durablement l'adoption de gestes de dépistage réguliers chez les femmes.

# Nos services toujours plus accessibles



**L'accessibilité de nos services, priorité absolue pour Partenamut, est restée solide en 2025. Au téléphone, elle a atteint un taux de 86 %. Notre délai de réponse aux e-mails s'est amélioré et la satisfaction de nos membres a encore augmenté en 2025.**

Notre Service Center n'a cessé de s'adapter. En 2025, le **taux d'accessibilité a atteint 86 %**, en baisse par rapport à 2024. Cette diminution s'explique notamment par le fait que nous avons connu une hausse moyenne de 29 secondes du temps de traitement des appels. L'épidémie de grippe, notamment, a également eu une incidence sur notre accessibilité.

## Une solution au premier contact

En 2025, nous avons traité plus de 323.026 e-mails. 79,8 % d'entre eux ont été traités dans les 3 jours et 97,6 % dans les 5 jours.

**95 %**

Score de satisfaction après un rendez-vous en agence

**Une satisfaction largement positive révélée par notre nouvelle mesure de satisfaction**

La satisfaction de Partenamut reste excellente. 2025 marque une **amélioration marquée de**



**la satisfaction de nos membres.** Le Customer Satisfaction Score (CSAT), qui représente la satisfaction de nos membres après une interaction avec Partenamut, est très élevé pour nos différents canaux. Ces bons scores démontrent l'engagement de toutes et tous pour satisfaire au mieux nos membres. La satisfaction globale des membres qui ont eu un rendez-vous physique en agence a atteint **95 %**, et **87 %** si le rendez-vous avec nos conseillères et conseiller clientèle avait lieu par téléphone.

Ces taux de satisfaction sont également excellents lors d'un contact avec une conseillère ou un conseiller du service Care & Social ou d'un appel en vidéoconférence.

La satisfaction globale reste élevée pour les autres canaux également et atteint **91 %** lors des appels

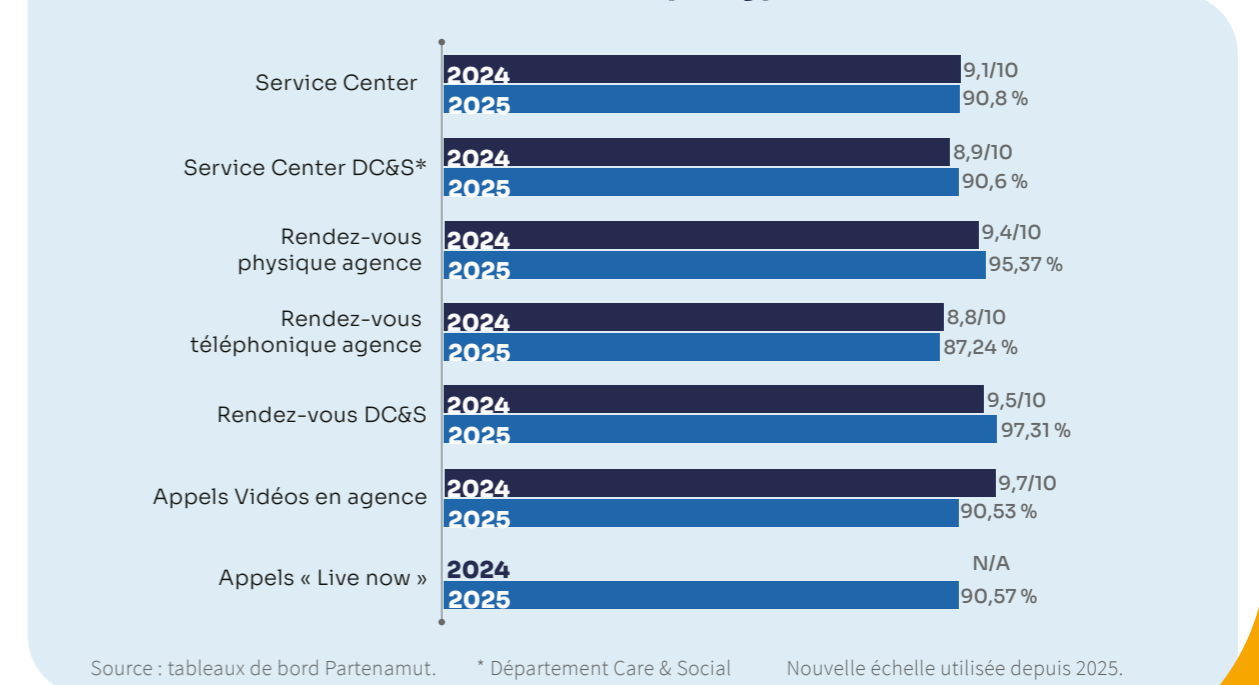
**16.949**

membres de Partenamut ont été pris en charge par nos services de soins urgents à l'étranger

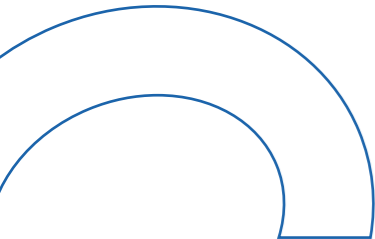
avec le Service Center, témoignant de notre engagement à offrir un service de qualité, en nous adaptant aux besoins, en constante évolution, de nos membres.

Dans une volonté de modernisation et d'harmonisation de notre suivi de la satisfaction, nous avons en 2025 adopté un nouvel outil de recueil des retours clients : **Hello Customer**.

## Taux de satisfaction de nos membres par type de contact



Source : tableaux de bord Partenamut. \* Département Care & Social Nouvelle échelle utilisée depuis 2025.



Ce changement s'accompagne d'une nouvelle échelle d'évaluation comprise de 0 à 100. Cette méthode permet une lecture plus précise, standardisée et favorisant la comparaison du niveau de satisfaction, en phase avec les meilleures pratiques du secteur.

### En agence : s'adapter aux besoins individuels

Avec 13 agences à Bruxelles et 28 en Wallonie, nos membres peuvent compter sur notre équipe de conseillères et conseillers clientèle et, dans certaines agences, des assistantes et assistants sociaux. À cela, s'ajoute également un réseau de plus de 60 boîtes aux lettres réparties sur le territoire francophone.

La stratégie d'accessibilité dans nos agences se poursuit : elle se veut **inclusive, diversifiée et flexible**. Nous offrons ainsi à nos membres plusieurs options de rendez-vous : en face à face, en appel vidéo ou par téléphone.

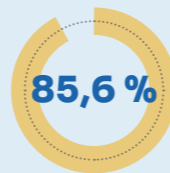
Pour assurer l'inclusivité, la prise de rendez-vous se fait, en plus de nos canaux digitaux (site internet ou QR code apposé devant les agences), en appelant notre Service Center. Le membre sera alors orienté, via le menu vocal, vers l'option permettant de fixer un rendez-vous.

Notons également que des bornes « **self-service** » sont disponibles pendant les heures de rendez-vous des agences pour imprimer des documents ou des vignettes. Ces bornes offrent à nos membres plus d'autonomie, même s'ils ne disposent pas d'ordinateur ou de smartphone.

### Nos délais au Service center

#### Appels - taux de réponse

2024	2025
In : 1.446.317	In : 1.532.028
Répondu : 1.319.018	Répondu : 1.311.218



#### Quantité d'e-mails

2024	2025
Estimation à <b>380.000</b> e-mails entrants	Estimation à <b>323.026</b> e-mails entrants

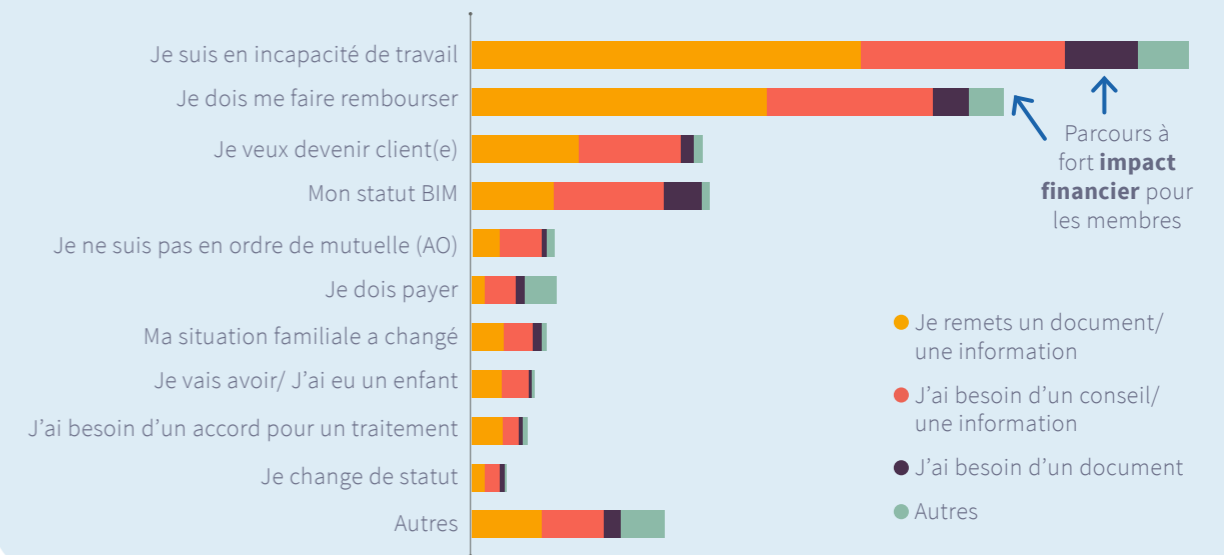
#### Délais moyen de gestion des e-mails

2024	2025
<b>2,27 jours</b>	<b>3 jours</b>

#### Temps d'attente moyen avant réponse par téléphone

2024	2025
<b>2min21</b>	<b>2min50</b>

### Top 10 des parcours générant des rendez-vous en agence en 2024



Ces bons résultats résultent d'un effort continu sur la performance du Service Center, touchant tous les aspects opérationnels, incluant les Ressources humaines, les outils informatiques et une collaboration étroite entre les différents services de Partenamut au service de nos membres.

### Accessibilité : zoom sur nos agences

Afin de préparer notre plan stratégique Partenamut 2026-2030, une étude concernant nos canaux de contact a été menée en 2025. Cette dernière analyse les comportements de contact de nos membres entre 2022 et 2024, avec un focus sur les contacts en agence et leurs raisons.

Les raisons de contact principales en agence

- **L'incapacité de travail et les remboursements** (64 % des contacts en agence),
- **Transmettre ou récupérer des documents** (55 % des visites).

Répartition géographique :

- **Top 3** des agences les plus fréquentées : **Bruxelles-Centre, Molenbeek, Charleroi.**

### Nous assistons aussi à l'étranger

Nous accompagnons également nos membres lors de leurs déplacements à l'étranger. Maladie, accident, hospitalisation ou besoin de rapatriement urgent, nous sommes présents.

En 2025, **16.949 membres** de Partenamut ont été pris en charge par nos services de soins urgents à l'étranger\* pour un nombre total de 22.584 dossiers. La très grande majorité des dossiers concernait des soins ambulatoires.

En outre, **3.542 bénéficiaires** ont fait appel à la centrale d'assistance Mediphone Assist, tant pour une demande d'assistance en raison d'une hospitalisation urgente à l'étranger que pour obtenir des informations.

La centrale est ainsi intervenue pour **1.158 dossiers d'assistance à l'étranger**, et parmi ceux-ci, 217 rapatriements urgents ont été organisés. La majorité (60,4 %) a été réalisée par avion et 24,9 % par ambulance.

\*Liste des pays couverts sur [www.mediphoneassist.be](http://www.mediphoneassist.be)

# Nous *améliorons* continuellement l'expérience santé

**L'implication active de nos membres est un levier puissant pour l'amélioration de nos services. Cette synergie entre Partenamut et ses membres a façonné la mise en place de solutions plus adaptées et plus accessibles.**



« Partenamut et moi » est une communauté composée de plus de **4.500** membres engagés activement. Elle a accueilli plus de 300 nouveaux membres en 2025.

Véritable incubateur d'idées, la communauté joue **un rôle essentiel dans l'évolution de nos services** grâce à une participation dynamique allant du partage d'expériences au test de nouvelles solutions, enrichissant ainsi notre processus de création.

Si cette communauté est à l'avant-garde de notre démarche, tous les membres de Partenamut sont potentiellement contributeurs de **l'amélioration continue**. Nous utilisons en effet plusieurs méthodes pour comprendre leur perspective.

Nous invitons régulièrement nos membres à participer à des interviews exploratoires, des tests auprès des personnes utilisatrices et des enquêtes en ligne pour mieux comprendre leur expérience, identifier des problèmes de conception (interfaces web, courriers) et améliorer nos concepts, ou en concevoir de nouveaux.



## Écouter pour mieux agir

En 2025, nous avons doublé le temps consacré aux échanges qualitatifs avec nos membres. La communauté « Partenamut et Moi » a ainsi mené plus d'une dizaine d'études qualitatives (interviews, tests, tests de concept), reflétant notre volonté de **placer l'humain au cœur** de nos actions. Grâce à cette écoute active, nous comprenons mieux les besoins de nos membres et pouvons y répondre plus efficacement.

Deux sujets majeurs ont notamment été explorés : **la santé mentale des jeunes et leur autonomie dans la gestion de leurs démarches de santé.**

Les témoignages recueillis ont mis en lumière des difficultés concrètes dans la gestion quotidienne des démarches santé au sein des familles avec de jeunes adultes.

Ces enseignements ont nourri des projets concrets, notamment le projet Déclic Psy, pour faciliter l'accès des jeunes à un soutien psychologique. Finalement, cette dynamique de co-construction illustre l'engagement de Partenamut à transformer la voix de ses membres en actions concrètes, afin de développer avec eux des solutions toujours plus adaptées à leurs besoins.

## Des feedbacks « à chaud »

Nous sommes très attentifs au ressenti de nos membres lors des interactions avec nos conseillères et conseillers (agence, Service Center, etc.). C'est ce que nous appelons le feedback « à chaud » (voir page 29). En 2025, nous avons collecté leur avis de deux manières : en envoyant une enquête après un contact (sauf s'ils ont

déjà reçu une enquête dans les 30 jours), ou par l'intermédiaire de nos conseillères et conseillers clientèle. Au total, ce sont **plus de 87.000 membres** qui ont exprimé leur avis par ces biais.

# 87.000

membres ont exprimé leur avis via l'une de nos enquêtes de satisfaction sur nos services en 2025

Ces retours nourrissent nos ateliers d'amélioration continue et nos projets. Ils sont traités dans chaque équipe et **aboutissent à des propositions concrètes afin d'améliorer nos services.**

C'est notamment grâce à cette écoute active que nous avons pu mieux cerner les attentes de nos membres en matière de remboursements, ce qui nous a permis d'améliorer les Avantages Partenamut existants et d'en développer de nouveaux.

## Comprendre aussi les frustrations

Nous mesurons également **la satisfaction globale de nos membres « à froid »** (avec ou sans interaction récente avec nos services). Nous sommes particulièrement fiers de constater qu'en 2025, ce score a encore progressé pour atteindre **8,3/10 (contre 8,2 en 2024)**.

Dans une démarche d'écoute active, nous avons également souhaité mieux comprendre les sources de frustration exprimées par nos membres. Si ces derniers se déclarent



globalement satisfaits de la qualité de l'accueil, de l'écoute et du service reçu, certaines situations spécifiques suscitent encore des attentes non comblées, notamment lors **d'interactions complexes** ou en cas de gestion d'urgences.

Nous avons ainsi identifié un **besoin plus marqué d'information proactive** sur nos avantages et services, ainsi qu'une difficulté persistante à trouver des réponses de manière autonome via nos canaux digitaux, en particulier sur notre application mobile.

Nous adoptons deux approches pour répondre au mieux aux besoins de nos membres : l'amélioration continue et notre transformation culturelle.

Notre engagement envers nos membres est un engagement envers l'avenir. Il traduit notre volonté de poursuivre cette démarche collaborative et de continuer à tisser ensemble les fils **d'une mutualité toujours plus inclusive, réactive et attentive**.

# 8,3 / 10

Niveau de satisfaction globale « à froid »  
(contre 8,2 en 2024)

## Comprendre l'expérience des membres pour mieux simplifier la santé

En 2025, Partenamut a poursuivi une approche d'innovation fondée sur une conviction simple : pour être réellement utiles, nos services doivent **partir du vécu des membres et se construire avec eux**. Lorsqu'un membre découvre le monde de la mutualité, il peut se sentir facilement dépassé par les démarches, les règles et les informations de santé. Notre rôle est de l'aider à y voir clair, de réduire le stress et de rendre la santé plus simple à gérer au quotidien.

Pour cela, nous travaillons en **intelligence collective** avec des membres et des collègues issus de différents services. Nous partons de l'écoute des besoins et des difficultés, inquiétudes vécues pour imaginer, tester et améliorer des solutions concrètes.

En 2025, cette démarche poursuit trois objectifs clairs : **alléger la charge mentale** liée à la santé et aux démarches, **aider chacun à faire des choix plus éclairés**, et **améliorer l'expérience** lors de chaque interaction avec Partenamut, que ce soit en ligne, par téléphone ou en agence.

Cette approche se traduit par des projets très concrets, comme le travail mené sur le **parcours maternité**.

Nous avons constaté que certaines informations, pourtant disponibles, restent difficiles à trouver ou à comprendre pour des personnes peu familières avec le système de santé. Cela a mis en lumière un axe d'amélioration important :



mieux **harmoniser** nos contenus, **simplifier** notre langage et vérifier plus systématiquement avec des membres que ce que nous proposons est réellement clair et utile dans la vie de tous les jours.

Le travail mené sur le **parcours maternité** illustre concrètement cette approche. Nous avançons avec humilité. La maternité est une période intense, à la fois sur le plan émotionnel et administratif, avec de nombreuses questions sur les droits et les aspects financiers.

Les échanges avec des futures mamans ont fait ressortir **un besoin très concret : mieux comprendre le congé de maternité**. Quand commence-t-il ? Quand peut-on reprendre le travail ? Quel montant d'indemnités peut-on espérer selon sa situation personnelle ? Sur base de ces enseignements, nous avons développé un calculateur de congé de maternité. En répondant à quelques questions simples, cet outil permet d'estimer la durée du repos de maternité et le montant des indemnités associées, quelle que soit la situation professionnelle.

## Comprendre les professionnels de santé, pour mieux les accompagner

Au-delà de nos membres, Partenamut a également travaillé à se rapprocher du monde des professionnels de santé afin de mieux les comprendre pour mieux les accompagner. Une étude menée fin d'année 2025 nous a permis de lister les principaux atouts de Partenamut aux yeux des professionnels de santé : son côté non-partisan qui inspire confiance, son côté rigoureux et fiable. Elle a aussi mis en évidence que de nombreux services leur sont inconnus (ergothérapeute, Partenamut Shop, soins à domicile). Cette étude a également mis en évidence des pistes pour **renforcer le rôle de la mutuelle comme partenaire de santé publique** (au-delà du remboursement) et partenaire du monde médical.

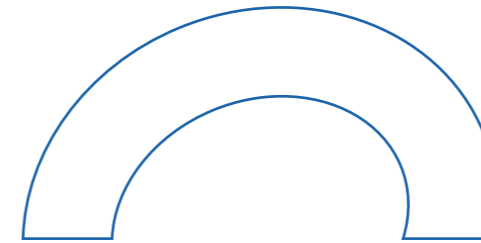
# Nous proposons une expérience *digitale* santé optimisée

Chez Partenamut, chaque évolution digitale vise un objectif clair : offrir à nos membres une expérience innovante, plus fluide, plus accessible et plus transparente. Les nouvelles fonctionnalités déployées récemment s'inscrivent pleinement dans cette démarche.

En 2025, notre application mobile et sa version en ligne ont franchi plusieurs étapes majeures :

- **Le Dossier Médical Global est intégré dans l'application** : les membres peuvent consulter leur Dossier Médical Global, vérifier leur médecin traitant et savoir s'ils sont à jour.
- **L'accessibilité numérique renforcée (WCAG 2.0)** :
  - **Une compatibilité avec les lecteurs d'écran** (TalkBack & VoiceOver) utilisés par les personnes malvoyantes et non-voyantes. Ceci leur permet d'avoir une lecture audio de l'écran qu'ils sont occupés de consulter dans l'application.
  - **Un mode paysage** pour une utilisation facilitée par les personnes à mobilité réduite : facilite la posture, la lecture et l'interaction, tout en réduisant les mouvements contraignants.

- **Une police permettant un zoom jusqu'à 200 %** pour une meilleure lisibilité.
- **Une connexion unifiée (SSO)** qui améliore significativement l'accès aux services digitaux : une **connexion unique** et sécurisée pour le site web et l'application mobile MyPartenamut qui permet une navigation fluide entre l'app et le site sans reconnexion. Il est désormais également possible de s'identifier facilement grâce à **itsme®** dans l'application mobile.
- **Historique des demandes** : transparence totale pour le suivi des remboursements, indemnités et autres demandes effectuées. Nos membres peuvent également **télécharger un relevé des tiers payants**, facilitant ainsi les démarches de remboursement auprès d'assurances complémentaires tierces.



## Une prime de naissance plus flexible

Depuis janvier 2025, les membres bénéficiant de l'assurance complémentaire peuvent choisir librement entre une **prime de naissance** ou un **chèque cadeau**. Ce choix est aussi proposé en version digitale, directement via **MyPartenamut**, offrant ainsi plus d'autonomie et de simplicité à nos membres au moment d'un événement de vie important.

## Une innovation au bénéfice de tous

Ces évolutions ont un impact positif pour :

- **Les membres** : une expérience simplifiée, rapide et inclusive.

Des chiffres qui parlent

## 163.000

visites de l'espace « Dossier médical global » depuis son lancement en octobre.

## 1,2 million

de connexions unifiées par mois (application et web confondus) depuis juillet 2025.

- **Les professionnels de santé** : une meilleure coordination pour améliorer la prise en charge des patients.
- **Partenamut** : une gestion optimisée des demandes et une réduction des refus administratifs.



# Nous protégeons nos membres contre les aléas de santé

Partenamut concrétise sa mission principale en remboursant les dépenses de soins de santé de ses membres et en leur octroyant un revenu de remplacement en cas d'incapacité de travail, de handicap ou de repos parental. Voici les résultats 2025 de nos activités en assurances obligatoire et complémentaire, ainsi que de nos assurances *Hospitalia* et *Dentalia*.

## Parts de marché en assurance obligatoire

Malgré le recul de l'inflation en 2025 en Belgique, les ménages ont vécu plusieurs années de hausse des prix marquée, ce qui a comprimé leur pouvoir d'achat. Dans ce contexte, Partenamut s'est efforcé de ne pas augmenter la cotisation en 2025.

### Le maintien de la cotisation à 14 €

s'inscrit dans un choix d'accessibilité et de responsabilité. En adaptant continuellement notre offre aux besoins de nos membres, nous parvenons à concilier maîtrise des coûts, qualité de service et attractivité. Cette approche se traduit par une croissance soutenue (+1,3 %), portant le nombre de membres à 1.370.308.

Pour les Mutualités Libres, cela correspond pour les régions Bruxelles & Wallonie à une part de marché de 27 %, soit une légère hausse par rapport à l'année précédente.

En Région bruxelloise, Partenamut reste la première mutualité francophone. Plus d'un habitant sur 3 est affilié à Partenamut (37,5 % des assujettis à la sécurité sociale).

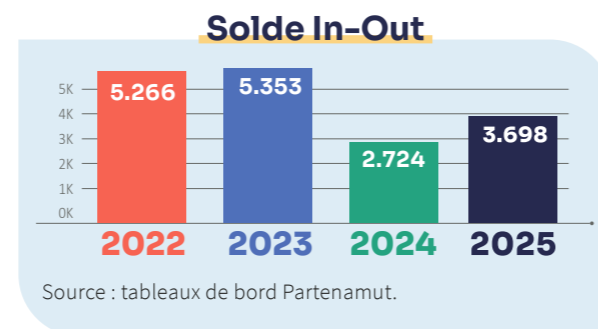
## Les entrées et sorties de titulaires

Les mutations de 2025 témoignent d'une dynamique positive et d'une amélioration significative par rapport à 2024, portée par une **croissance des entrées et une réduction des sorties**.

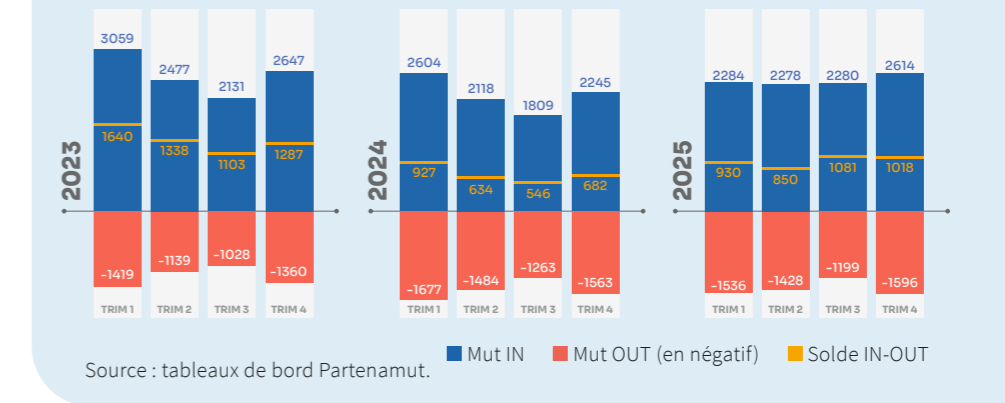
En termes de mutations **IN**, on constate une croissance de **+8 %** par rapport à 2024.

Au niveau des mutations **OUT**, on observe une décroissance des sorties de **4 %** par rapport à 2024.

Au total, le solde **IN-OUT est de +36 %** par rapport à l'année précédente. Partenamut conserve donc sa capacité d'attraction. Nous continuons à améliorer notre proposition de valeur afin de toujours mieux répondre aux besoins de nos membres et préparer demain.



## Entrées et sorties des titulaires



## Prestations de l'assurance complémentaire en 2025

En 2025, **Partenamut est intervenu financièrement pour ses membres, via l'assurance complémentaire (AC)**, à hauteur de **86,8 M€** (prestations remboursées directement aux membres et prestations assurées par des partenaires avec qui nous avons des accords de collaboration), soit une **augmentation de 6,3 % par rapport à 2024**.

## Structure des dépenses de l'assurance complémentaire

Les dépenses de l'assurance complémentaire de Partenamut couvrent l'ensemble des prestations remboursées directement aux membres, auxquelles s'ajoutent les prestations assurées par nos partenaires structurels, liés à Partenamut par divers accords de collaboration, notamment : CIAS, Manpower Personal Services, Croix-Rouge de Belgique, Patients Assistance, Solumob, etc.

## Une dynamique de croissance généralisée

L'année 2025 se caractérise par une **tendance globale à la hausse**.

Plusieurs facteurs permettent d'éclairer cette progression :

- **Croissance du nombre de bénéficiaires AC en ordre de cotisation : +1,31 %** sur l'année.
- **Amélioration de certains avantages existants**, avec un impact direct sur les dépenses concernées, notamment :
  - psychologie,
  - diététique.
- **Lancement de nouvelles interventions AC**, rencontrant un succès commercial significatif (vitamines de grossesse, bon cadeau de naissance, etc.).
- **Forte popularité de certains avantages**, entraînant une augmentation de leur consommation (psychologie, clubs sportifs, etc.).
- **Indexation de certains avantages**, avec un effet mécanique sur les budgets concernés (ex. garde d'enfant malade à domicile).

Ces évolutions confirment à la fois la **bonne santé commerciale de Partenamut** et **l'adéquation de l'offre AC aux besoins de ses membres**.

## Nouveautés dans l'offre AC en 2025

L'année 2025 a été marquée par l'introduction de plusieurs **nouveaux produits et services**, notamment :



## Prestations les plus populaires

Bien que l'AC propose plus de **80 produits et services**, **cinq avantages concentrent à eux seuls plus de 57 % des dépenses totales**.

Les trois avantages les plus utilisés demeurent, comme en 2024 :

1. la psychologie,
2. les clubs sportifs,
3. l'optique (verres et montures).



### Psychologie

La psychologie constitue le **premier poste de dépenses AC en 2025** (13,9 % des dépenses totales) et affiche la **plus forte croissance annuelle** (+16,1 %).

Cette progression s'explique notamment par l'augmentation du nombre de séances remboursables, passé de 16 à 20 par an.

On observe une hausse conjointe :

- du nombre de membres utilisant cet avantage,
- du nombre moyen de séances par membre.

Les principaux bénéficiaires se situent dans les tranches d'âge **7 à 17 ans** et **28 à 45 ans**, avec un pic à 32 ans. À l'inverse, la tranche **19 à 24 ans** reste sous-représentée, malgré un contexte souvent évoqué de fragilisation de la santé mentale des jeunes adultes. Pour ce public, l'offre de **consultations psychologiques gratuites à distance** (téléphone ou visioconférence) constitue une alternative pertinente.



### Sport

L'intervention pour les **clubs sportifs** représente le **deuxième poste de dépenses**

- la possibilité de choisir un bon **cadeau Maxi Cosi de 500 €** en alternative à la prime de naissance de 350 €,
- une **intervention de 30 € pour l'achat de vitamines de grossesse**,
- un **accompagnement post-cancer** visant à faciliter la réintégration professionnelle,
- un **programme de guidance Alzheimer** destiné aux aidants proches.

Si les deux premières nouveautés ont rencontré un démarrage encourageant, les suivantes doivent encore gagner en notoriété.

Parallèlement, de **nombreux avantages existants ont été sensiblement renforcés**, parmi lesquels :

- psychologie (de 16 à 20 séances/an),
- diététique (de 15 € à 20 € par séance),
- orthodontie enfant (de 450 € à 650 €),
- applications de sport et de santé mentale (de 20 € à 30 €/an),
- dépistage du burn-out (de 25 € à 50 €),
- thérapies alternatives (de 10 à 12 séances/an).

**AC** (12,4 %), tout en étant celui qui touche le **plus grand nombre de membres**.

La progression annuelle s'établit à **+6,1 %**.

Les bénéficiaires les plus représentés sont les **4 à 18 ans**.

L'offre sportive comprend :

- une intervention de 50 €/an pour l'inscription en club,
- une prise en charge des événements sportifs (15 €/événement, jusqu'à 3/an),
- une intervention pour les applications sportives (jusqu'à 45 €/an),
- le dépistage médical d'aptitude sportive (15€/an)



### Optique

Enfin, l'optique constitue le **troisième poste de dépenses AC** (11,8 %), avec une croissance annuelle de **+3,3 %**.

Les dépenses concernent principalement les **verres et montures**, mais également la chirurgie laser et les lentilles intraoculaires.

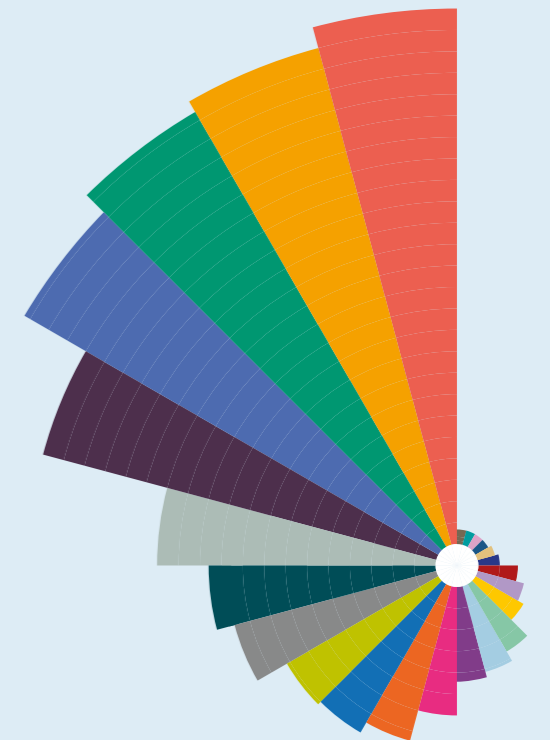
Le port de lunettes apparaît de manière significative dès l'âge de 10 ans, avec un pic à partir de 45 ans. Environ **10 % des membres** sont concernés.

## Digitalisation des demandes de remboursement

La **tendance à la digitalisation** des démarches se confirme en 2025.

Si l'utilisation du **guichet en ligne** reste stable (13 % des demandes entre 2023 et 2025), le recours à la **voie postale diminue sensiblement**, passant de 70 % à 62 %.

## Postes de dépenses de l'AC



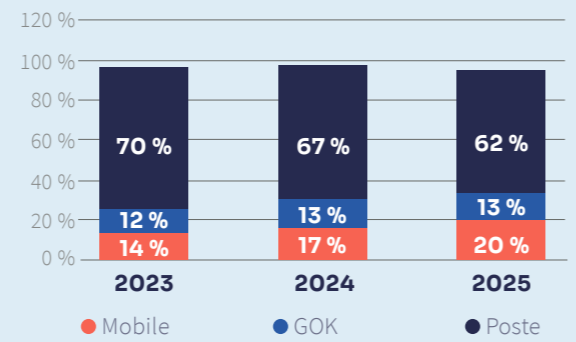
- 13,9 % - Psychologie
- 12,4 % - Clubs sportifs
- 11,8 % - Optique
- 10,5 % - Tickets modérateurs
- 8,7 % - Vacances
- 6,3 % - Naissance
- 5,4 % - Soins dentaires
- 4,8 % - Méd. Alternatives
- 4,1 % - Transport
- 4 % - Vaccins et désensibilisation
- 3,8 % - Contraception
- 3,3 % - Garde enfants malades
- 2,3 % - Aides familiale
- 2,1 % - Pedicure et podologie
- 1,9 % - Prévention et dépistage
- 1,3 % - Diététique
- 1,0 % - Appareils auditifs
- 1,0 % - Séjours de soins
- 0,5 % - Soins à domicile
- 0,3 % - Psychomotricité
- 0,3 % - Aménagement domicile
- 0,3 % - Traitements médicaux
- 0,2 % - Logopédie
- 0,1 % - Prêt de matériel

Source : tableaux de bord Partenamut.

Cette baisse est compensée par une **augmentation marquée des démarches via smartphone**, en progression de 14 % à 20 % sur 3 ans.

Cette évolution conforte le **positionnement pionnier de Partenamut en matière de digitalisation**, avec pour objectif constant de simplifier les démarches administratives et d'améliorer l'expérience client de ses membres.

### Canal d'entrée des demandes



Source : tableaux de bord Partenamut.



➤ Cette évolution conforte le **positionnement pionnier de Partenamut en matière de digitalisation**, avec pour objectif constant de simplifier les démarches administratives et d'améliorer l'expérience client de ses membres.

### Zoom sur Hospitalia



L'année 2025 a été marquée par le franchissement du cap des **500.000** membres Hospitalia pour Partenamut.

Grâce à différentes actions ciblées et nos campagnes online, nous avons enregistré une augmentation de **3,01 %** de l'effectif.

Hospitalia comptait au 31/12/2025 **510.912 assurés**, nous avons également réussi à accroître légèrement le taux de couverture à **37,28 %** (décembre 2025).

L'évolution du portefeuille est restée tout à fait stable pour Hospitalia Plus (**-0,1 %**). La croissance a été tirée par Hospitalia Continuité (**+9,8 %**) et Hospitalia de base (**+9,5 %**), tandis qu'**Hospitalia** Medium est entrée en piste avec **50,6 %** de croissance (nombre d'affiliés encore limité à **6.924** en décembre 2025).

### Zoom sur Dentalia Up



En 2025 nous avons relancé notre campagne de 2023 « Un sourire, c'est toujours une bonne réponse. Alors l'assurer, c'est toujours une bonne idée » avec trois nouveaux spots radio. Des campagnes d'acquisition ont également été lancées en ligne tout au long de l'année. Nous travaillons aussi à la rétention de notre portefeuille Dentalia au moyen de campagnes marketing automatisées.

Ces initiatives ont permis une belle augmentation de l'effectif de **6,24 %**, pour atteindre 439.243 membres en décembre 2025. Le taux de couverture de Dentalia est de 32,05 % en décembre 2025 (**+1,5 %** par rapport à décembre 2024). 109.383 membres avaient souscrit au produit Dentalia Up.

Le taux de désaffiliations a légèrement augmenté par rapport à 2024 (**+4,7 %**). Ces désaffiliations sont principalement des démissions obligatoires (des membres qui ne sont pas en ordre de paiement ou pas en ordre de paiement au niveau assurabilité).

# Nous diminuons la charge mentale de nos membres

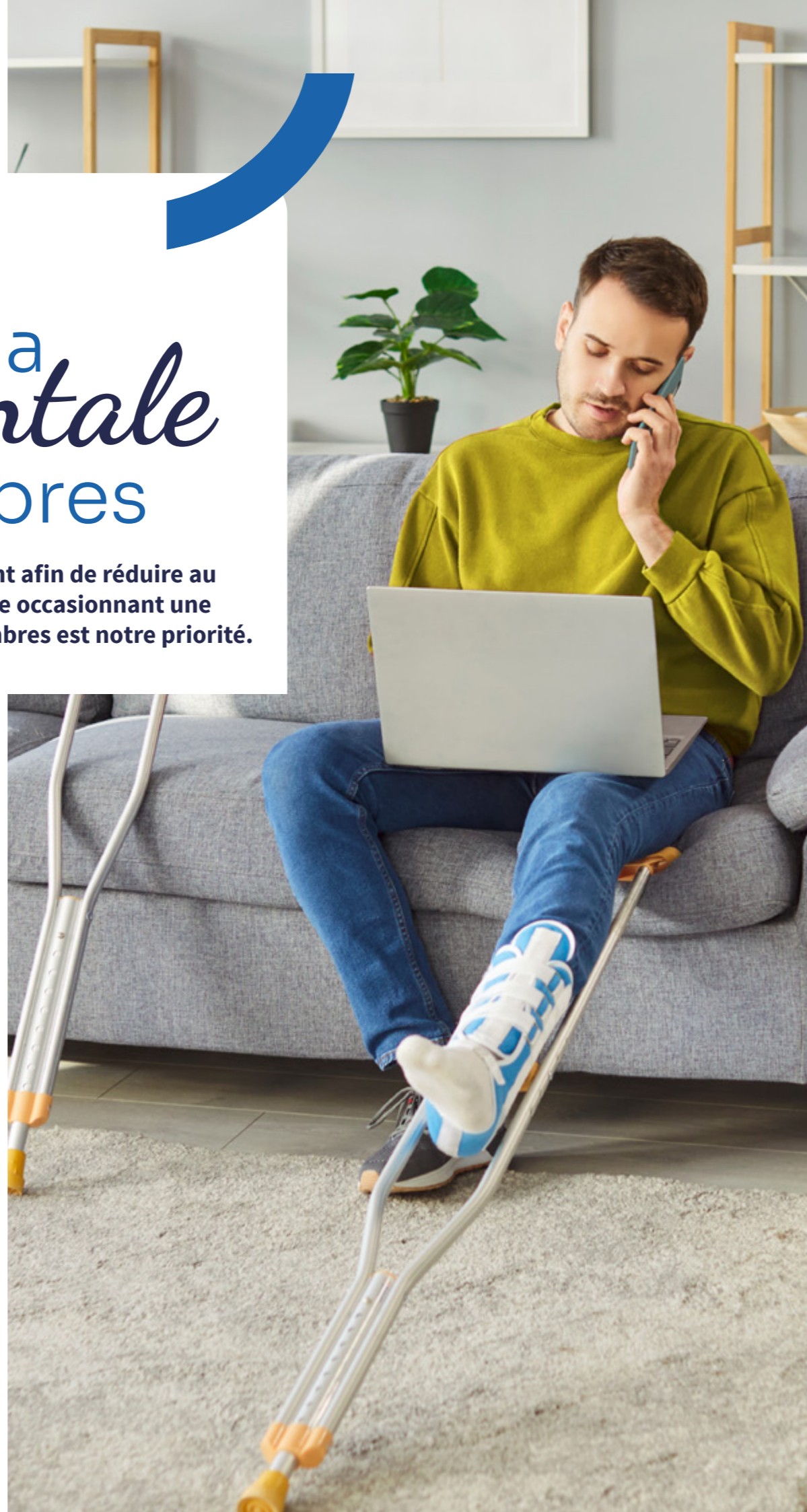
**Nous accompagnons nos membres proactivement afin de réduire au maximum leur charge mentale en cas de maladie occasionnant une incapacité de travail. Le rétablissement de nos membres est notre priorité.**

Nos collaboratrices et collaborateurs contactent proactivement nos membres lorsqu'une situation liée à une maladie est bloquée. En 2025, nos équipes du « médical incapacité » et des « indemnités » ont **réalisé chacune plus de 27.000 appels proactifs**. Ces actions ont permis à nos membres d'être reconnus plus rapidement en incapacité de travail et d'être indemnisés dans les délais.

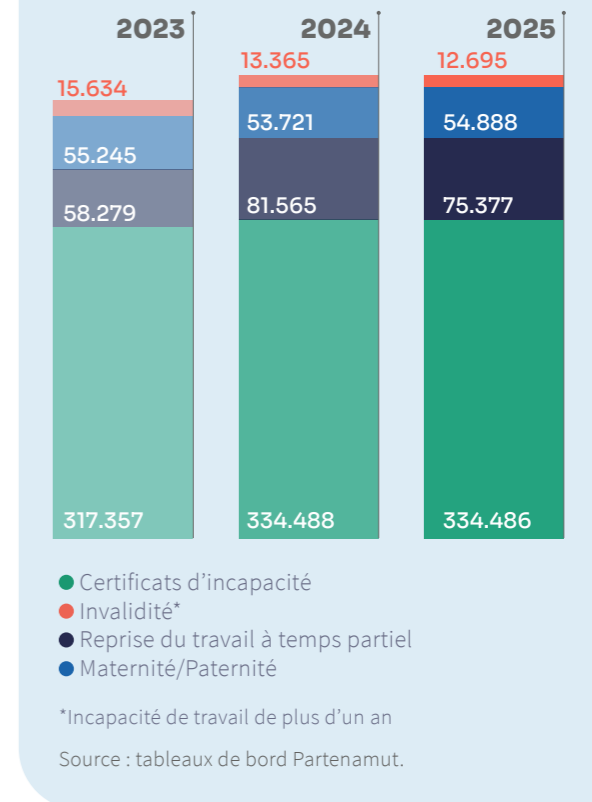
Depuis plusieurs années, les volumes des documents traités par nos services sont en constante évolution en raison du nombre de membres en incapacité de travail, mais aussi de la complexité croissante des démarches administratives. Les mesures gouvernementales commencent également à impacter le volume de nos activités.

En 2025 :

- **62.107 nouvelles incapacités** de travail ont été enregistrées, pour un total de **160.808 incapacités en cours**, soit une **augmentation de 8,6 %** par rapport à 2024 ;
- Les demandes reçues pour invalidité (incapacité de plus d'un an) représentent **12 % du portefeuille de nos membres**, contre **11,5 % en 2024**. Concernant le nombre de personnes ayant repris le travail à temps partiel, il a augmenté de 10,4 % entre 2023 et 2024 et de 5,6 % entre 2024 et 2025. Sur deux ans, la reprise à temps partiel a augmenté de 15 %. Les mesures gouvernementales et **nos actions de promotion** du retour au travail à temps partiel influencent très positivement ces chiffres.



## Volume annuel de documents traités



La durée des incapacités de travail varie fortement d'une année à l'autre. En 2025, nous avons observé des variations dans les différentes catégories de durée d'incapacité par rapport à 2024 :

- La durée moyenne d'**incapacité de travail** a augmenté de 3 % ;
- La durée du **repos de maternité** a légèrement diminué (moins 1 %) ;
- Le **congé de naissance** a enregistré une légère augmentation de la durée moyenne de 2 %.

Pour accélérer les démarches pour nos membres, nous avons mis en place un processus automatisé, permettant le versement des indemnités **le jour de la réception des données** de l'employeur (pour un délai de 2 jours depuis 2023). Cela concerne 70 % des membres, les 30 % restants nécessitent encore des démarches vers l'employeur que nous effectuons pour nos membres afin de garantir un paiement rapide de leurs indemnités.

En 2024, nous avons réduit d'un jour le délai moyen entre la remise du certificat médical par un membre et le premier paiement de son indemnité. Le délai moyen était de 32 jours. En 2025, nous avons encore réduit ce délai de 3 jours, pour le ramener à **un délai moyen de 29 jours**.

# Nous *accompagnons* nos membres dans les moments difficiles

**Dans une approche inclusive et préventive, nous accompagnons nos membres dans la maladie, le handicap ou le vieillissement. En développant des services et des partenariats dédiés, nous encourageons l'autonomie de chaque personne et contribuons à réduire les inégalités d'accès aux soins. Voici un aperçu de quelques-unes de nos initiatives.**

Depuis 2023, nous avons lancé le développement de « trajets de santé » en **oncologie** et **santé mentale**. Ces trajets permettent d'adapter les services proposés selon l'évolution de la pathologie, en identifiant les actions à impact positif pour la santé. Cette nouvelle approche vise à mieux coordonner l'accompagnement des patients et à compléter l'offre existante de Partenamut.

Les trajets ont été élaborés **selon les besoins des membres**. Quatre pathologies prioritaires ont été identifiées : le cancer colorectal, le mélanome, les troubles anxio-dépressifs chez les jeunes adultes et le burn-out chez les parents solos.

En 2025, Partenamut a poursuivi ses actions de prévention et de promotion de la santé à travers l'élaboration de ses trajets de santé en oncologie.

## Prévention du cancer de la peau

Un partenariat a été mis en place avec la professeure Evelyne Harkemanne, Cheffe de



➤ **Cette démarche s'inscrit pleinement dans notre volonté d'agir pour une santé plus équitable, préventive et inclusive, au service du bien-être collectif et répond à nos engagements de responsabilité sociale.**

clinique adjointe aux Cliniques universitaires Saint-Luc, autour de la thématique du **dépistage du cancer de la peau**.

Ce partenariat a permis l'organisation de **consultations de dépistage du cancer de la peau** à Bruxelles et à Liège. Les examens ont été réalisés par des médecins généralistes spécialement formés à la détection des lésions cutanées suspectes. **Les membres pour lesquels le résultat de l'examen présentait un risque** ont pu être orientés pour un second avis spécialisé, favorisant un **diagnostic précoce** et une **prise en charge rapide**.

Forts de cette expérience, nous renforcerons la collaboration avec la professeure Harkemanne en 2026 en déployant une **campagne de dépistage élargie**. Celle-ci sera proposée à l'ensemble des médecins formés, qui mettront à disposition, s'ils le souhaitent, des consultations dans nos agences, en collaboration avec l'UCL pour une **seconde lecture systématique** des résultats présentant un risque.

En parallèle, un **protocole de recherche** sera mis en place afin de mesurer l'impact sanitaire et sociétal de cette initiative, notamment en termes d'accès, de prévention et de bénéfices pour nos membres.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans notre volonté d'agir pour une **santé plus équitable, préventive et inclusive**, au service du bien-être collectif et répond à nos engagements de responsabilité sociale.

## Psychologie

En réponse à une demande croissante de nos membres pour un **accès facilité et financièrement accessible** à des consultations psychologiques, Partenamut a développé en 2025 un **trajet de santé consacré à la santé mentale**.

Nous avons constitué un **réseau de psychologues partenaires**, en collaboration

avec la **Clinique de psychologie et de logopédie de l'Université de Liège**. Cette coopération scientifique et opérationnelle a permis le **recrutement et la formation de 15 psychologues** indépendants en fin d'année 2025.

La formation, pensée autour de trois séances structurées, donne les clés pour accompagner nos membres dans une approche progressive de la prise en charge psychologique : **oser entamer une démarche de soins, mieux identifier ses besoins et attentes, et trouver le professionnel adéquat** pour un suivi durable.

Lancée début 2026, cette initiative rencontre un **succès important** et témoigne d'un **besoin réel d'accompagnement en santé mentale**. Elle conduit dès à présent à **une nouvelle phase de recrutement**, afin de garantir la continuité et l'accessibilité de ce service à un plus grand nombre.

Cette action illustre pleinement notre volonté d'agir pour une **santé globale et inclusive**, en renforçant le **bien-être psychologique** de nos membres et en contribuant à **déconstruire les freins entourant la consultation psychologique**.

## Bras Dessus Bras Dessous

Partenamut a poursuivi en 2025 son engagement aux côtés de l'asbl Bras dessus Bras dessous afin de soutenir l'adaptation de son modèle d'action à un contexte **de réduction des subsides publics** et de forte croissance des besoins des



âinés isolés. L'accompagnement s'est concentré sur la mise en place d'un **modèle provincial** reposant davantage sur la **co-gestion de la structure par des bénévoles-relais**, permettant de renforcer à la fois la pérennité économique et la mission sociale de lutte contre l'isolement des plus de 60 ans.

Concrètement, Bras Dessus Bras Dessous assure le cadre méthodologique, la formation et le soutien continu des bénévoles, tandis que ceux-ci prennent une part croissante dans l'animation des antennes locales, l'organisation des activités de lien social et la coordination avec les acteurs communaux. Cela limite les coûts de fonctionnement tout en ancrant davantage le projet dans les territoires. Ce nouveau modèle vise à sécuriser la continuité du service au bénéfice des aîné-es, indépendamment des fluctuations de financements publics. Il est financé à environ 25 % par des subsides publics et à 75 % par des ressources privées.



**24.000**  
aidants proches ont  
été accompagnés  
depuis 2016

L'appui de Partenamut à cette transition s'inscrit pleinement dans sa démarche de responsabilité sociétale : il contribue à la **durabilité économique** d'un partenaire de terrain, renforce le **pouvoir d'action des bénévoles**, et garantit à long terme la **présence d'un réseau de proximité** auprès des personnes âgées socialement isolées.

### Nous valorisons les aidants proches

Nous poursuivons notre soutien indéfectible aux personnes s'occupant de proches vulnérables et **sans qui le système de soins ne tiendrait pas**. Le soutien apporté gratuitement par les aidantes et aidants proches représente une valeur économique équivalente à celle de l'ensemble des soins professionnels.

Depuis 2016, nous avons accompagné plus de 24.000 aidants proches.

Il nous semblait nécessaire d'**améliorer la connaissance de la réalité de vie des aidantes et aidants** en l'étayant de données systématiques, récoltées et analysées dans une perspective à long terme et suivies au fil du temps, notamment sous forme de trajectoires de vie. Pour ce faire, nous avons mis en place un partenariat avec une communauté de scientifiques, sous la forme d'une **chaire universitaire au sein de l'école de Santé Publique de l'ULB**.

En 2025, Partenamut a renforcé son engagement sociétal en finançant la création de cette **chaire universitaire dédiée aux aidantes et aidants proches**, sous la supervision des professeurs Céline Mahieu et Bram Vanhoutte. Cette chaire a pour objectif de mieux comprendre les réalités vécues par les aidantes et aidants proches, de documenter leurs besoins et de construire, avec eux et avec les acteurs de terrain, des réponses plus justes et plus durables en matière de soutien, de reconnaissance et de protection sociale.



À travers ce partenariat académique pluriannuel, Partenamut contribue à produire des **connaissances actionnables** au service des politiques publiques et des pratiques de terrain : cartographie des profils d'aidantes et d'aidants, analyse des inégalités d'accès aux dispositifs de soutien, identification des leviers pour prévenir l'épuisement, recommandations pour adapter les offres de services et les parcours de soins. Les rencontres tenues depuis janvier 2025 ont permis de préciser les axes de recherche prioritaires, la gouvernance partagée de la chaire et les modalités d'implication des associations d'aidants proches, afin de garantir une **approche centrée sur l'expérience vécue et la participation** des premiers concernés.

Cette chaire illustre la volonté de Partenamut de « **prendre soin de celles et ceux qui prennent soin** », en inscrivant la question des aidantes et aidants proches au croisement de la santé, du travail, du genre et des solidarités familiales. Elle permet également à Partenamut de renforcer sa capacité d'**apprentissage collectif** : les résultats de recherche alimenteront l'évolution de ses services, de ses actions de prévention et de ses plaidoyers, au bénéfice des aidants proches et des personnes qu'ils accompagnent. En soutenant une infrastructure de recherche indépendante et ancrée dans le réel, Partenamut contribue ainsi à bâtir un écosystème de soins plus **équitable, soutenable et inclusif** pour l'ensemble de la société.

### Partenamut Shop – au plus proche des besoins de nos membres

Le Partenamut Shop, proposant du matériel à la vente et à la location, a connu en 2024 et 2025, une **transformation majeure** qui a profondément amélioré son fonctionnement et l'expérience des membres. La première

phase a été consacrée à une **reconstruction en profondeur** : fusion des équipes pour **simplifier le parcours client**, refonte des processus, révision complète des gammes de produits et mise en place des bases d'un nouvel ERP (logiciel qui centralise et gère l'ensemble des processus clés au sein d'un seul système) avec Odoo. La politique de prix a également été ajustée afin d'assurer un équilibre entre **accessibilité** pour les membres et **viabilité économique**.

Lors de la deuxième phase, en 2025, cette nouvelle structure a permis une phase de consolidation et de croissance. L'ouverture d'un **nouvel entrepôt** et d'un **showroom**, l'intégration de nouveaux transporteurs et le renforcement des équipes ont amélioré la qualité de service et la capacité opérationnelle. **Les gammes se sont élargies** pour mieux couvrir les besoins des membres, notamment dans des domaines spécifiques comme Maman-bébé ou l'incontinence enfant. Parallèlement, des actions marketing plus ciblées ont permis de mieux informer les membres et d'augmenter l'utilisation des services.

Les résultats sont significatifs :

- **9.800** abonnements ;
- **21.000** clients et un chiffre d'affaires en croissance de 65 % par rapport à 2023.

Au-delà des chiffres, cette transformation se traduit par des bénéfices concrets : un service plus **fluide**, des délais plus **fiables**, une **offre plus pertinente** et un **accompagnement renforcé**.

En deux ans, le Partenamut Shop est ainsi devenu un levier stratégique pour la mutualité, capable de concilier efficacité opérationnelle, innovation et impact réel sur la vie des membres.

# Nous défendons les droits de nos membres

**Conseiller et assister nos membres en cas de litige avec un prestataire ou un établissement de soins, telle est la mission du service Défense des Membres. En 2025, le service a accompagné 896 personnes.**

Le service Défense des Membres fait partie des avantages proposés à nos membres dans le cadre de l'assurance complémentaire.

La mission du service est d'**informer** les membres en matière de droits du patient, des coûts liés aux soins de santé ou encore de les **orienter** vers l'intervenant le plus adéquat, le cas échéant. Elle comprend également l'**assistance en cas de litige** avec un prestataire ou un établissement de soins dans un cadre amiable et avec l'accord de toutes les parties. Ce service traite les demandes des trois mutualités libres : Partenamut, Helan et Freie Krankenkasse.

En 2025, notre service Défense des Membres a assisté et conseillé **896 personnes**. Les demandes introduites concernent principalement trois domaines :

- Les litiges d'ordre financier : 64 %. Cette hausse de plus de 20 % par rapport à 2024 s'explique notamment par le contexte économique actuel ;
- La qualité des soins (problème médical ou technique) : 29 % ;
- La communication avec les prestataires de soins (problème relationnel) : 5 %.

## Quels sont les sujets principaux de litige ?

### Facturation

Les questions ou litiges en lien avec **la facturation en milieu hospitalier** restent, comme en 2024, la principale demande d'assistance de nos affiliés (29 %), suivie par la facturation en cabinet privé (16 %).

La complexité des règles en matière de facturation hospitalière et l'incompréhension de celles-ci par le patient est généralement à l'origine des demandes introduites.

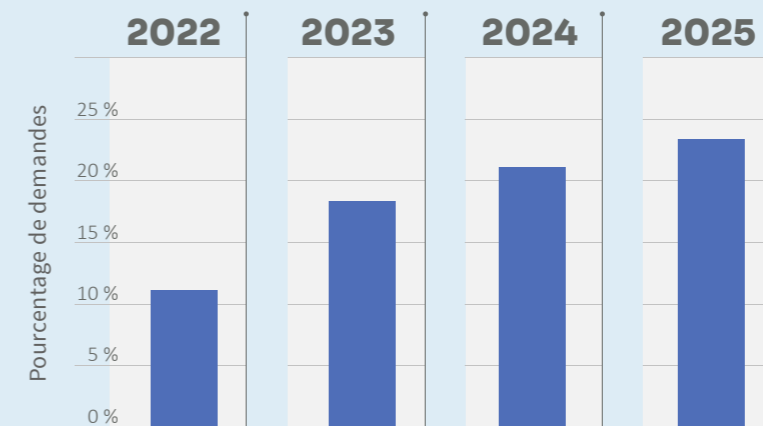
### Responsabilité médicale

Le service Défense des Membres **conseille** les membres sur les démarches à entreprendre lorsqu'un accident médical est soupçonné (avec ou sans responsabilité du prestataire). Le service **accompagne** également les affiliés dans les **procédures amiables** auprès des prestataires et des protections juridiques.

Les demandes d'informations liées à la responsabilité médicale représentent 23 % des dossiers et sont en hausse continue depuis 2022. Nous observons également une hausse

de l'attention portée par les affiliés à leur **facturation**. Une évolution directement liée au contexte économique actuel, qui contribue à l'augmentation continue des demandes d'informations depuis 2022.

### Evolution des demandes d'informations en responsabilité médicale 2022-2025



Source : tableaux de bord Partenamut.

**Grâce à notre intervention, une récupération financière de plus de 25.000 € a été obtenue pour nos membres en 2025.**

### Comment nous contacter ?

**Pour contacter le service Défense des Membres ou le service Plaintes, nos membres peuvent :**

- Interpeller une conseillère ou un conseiller clientèle lors d'un rendez-vous en agence ;
- Appeler notre Service Center (02 444 41 11) ;
- Introduire une demande via notre site internet.

**Contactez directement le service Défense des Membres**

Par e-mail : [info@defensedesmembres.be](mailto:info@defensedesmembres.be)

Par courrier : Service Défense des Membres,  
Boulevard Louis Mettwie 74-76, 1080 Bruxelles

# Nous traitons l'insatisfaction avec *empathie*

**Nous mettons tout en œuvre pour garantir la satisfaction de nos membres. Il arrive néanmoins que certains soient insatisfaits de nos services, situation que nous prenons très au sérieux. En 2025, 1.348 plaintes ont été traitées par le Service Plaintes.**

Toutes les manifestations d'insatisfaction de nos membres quant à la **qualité des services de Partenamut** sont traitées en « première ligne » par les services à l'origine de l'insatisfaction.

Le service Plaintes de Partenamut intervient en « seconde ligne » lorsqu'un affilié insatisfait maintient sa contestation après l'intervention de la première ligne. Le service **écoute** sa version des faits et **analyse** la plainte en collaboration avec le service mis en cause.

Le service Plaintes reste neutre et agit comme **personne de confiance** pour permettre la résolution du problème, dans le respect de la législation et du cadre statutaire de notre organisation.

## Quelles assurances font l'objet de plaintes ?

- 49 % des plaintes portent sur **l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités** (remboursement des soins de santé et paiement des indemnités d'incapacité de travail).
- 11 % des plaintes concernent nos assurances hospitalières **Hospitalia/Hospitalia Plus**.
- 11 % concernent les Avantages Partenamut (remboursements complémentaires dans

tous les domaines de la santé et du bien-être).

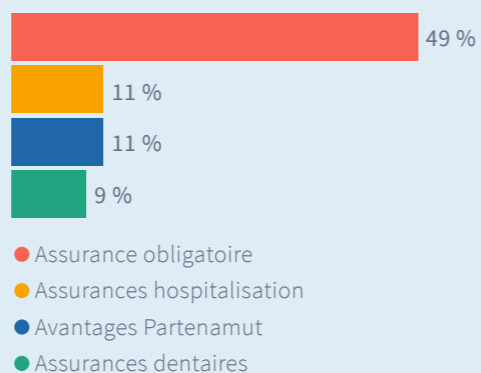
- 9 % des plaintes concernent **nos assurances dentaires Dentalia + / Dentalia UP**

## Causes de l'insatisfaction

Les principales causes d'insatisfaction de nos affiliés à l'égard de Partenamut sont les suivantes :

- Dans 34 % des cas, les plaignants contestent les **conditions générales** d'une assurance (Hospitalia, Dentalia, etc.), les conditions de remboursement des Avantages Partenamut ou encore la réglementation de l'assurance

## L'objet des plaintes

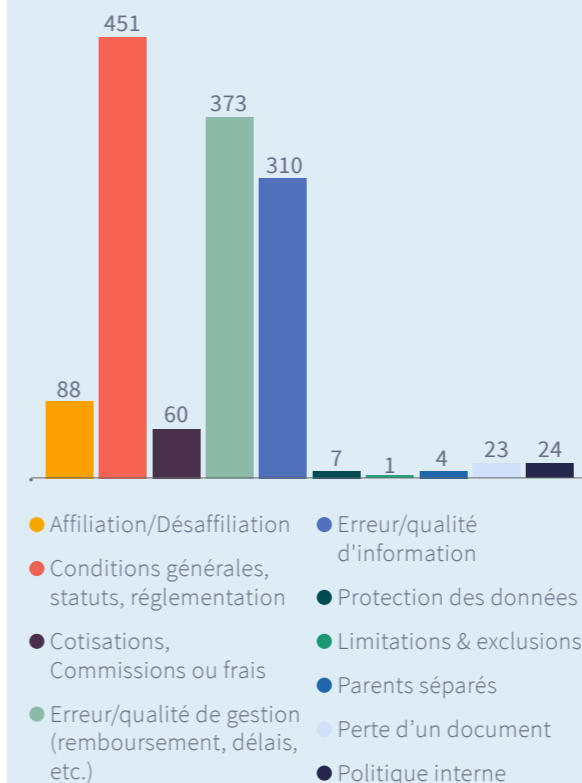


Source : tableaux de bord Partenamut.

obligatoire soins de santé et indemnités. Pour ce type de plaintes, Partenamut n'a pas commis d'erreur d'information ou de gestion mais les plaignants ne comprennent pas pourquoi une prestation n'est pas remboursable (partiellement ou intégralement). Pour informer nos membres au mieux, depuis le milieu de l'année 2024, Partenamut reprend les différentes questions et remarques de ceux-ci dans une page permanente de notre magazine, envoyé aux membres qui le souhaitent.

- Dans 28 % des cas, la **qualité de gestion** est pointée par nos membres : des erreurs de traitement ou de délais de remboursement par exemple.
- Enfin, dans 23 % des cas, l'insatisfaction porte sur la **qualité des informations** reçues.

## Causes de l'insatisfaction



Source : tableaux de bord Partenamut.

Pour informer nos membres au mieux, Partenamut publie chaque année dans son magazine une page dédiée qui reprend **la procédure** permettant de faire part d'une insatisfaction auprès de nos services. Ces informations sont également disponibles sur la page de notre site internet : [www.partenamut.be/fr/politique-qualite](http://www.partenamut.be/fr/politique-qualite)

## Nos engagements

Le service Plaintes de Partenamut s'engage à communiquer le résultat de l'instruction menée **dans les 30 jours calendrier** à dater de la réception de la plainte. Si ce délai ne peut pas être respecté en raison de la complexité du dossier, nos conseillères et conseillers informent proactivement le membre de l'état d'avancement de sa demande.

Nous respectons une **politique « qualité »** en vue de **traiter les plaintes rapidement, efficacement, et avec empathie**. Partenamut :

- S'engage en matière de traitement de l'insatisfaction ;
- Favorise l'expression d'insatisfaction ;
- Garantit l'accueil par des personnes compétentes ;
- Apporte des réponses adéquates et complètes ;
- Utilise le feedback du membre comme levier d'amélioration.

## Contactez directement le service Plaintes

**Par e-mail :** [plaintes@partenamut.be](mailto:plaintes@partenamut.be)

**Par courrier :** Service Plaintes, Boulevard Louis Mettwie 74-76, 1080 Bruxelles

# Ce sont nos membres qui le disent

Témoignages issus de feedbacks de nos membres et des retours de notre communauté Partenamut & Moi

## À propos de ce qu'ils apprécient

« Vous devez super bien vous occuper de votre personnel car il s'occupe très bien de nous ».

« Que cela fonctionne, tout simplement. Que mes courriers me soient transmis tant par email que dans ma boîte aux lettres. Que ma mutuelle soit **là en cas de réel besoin**. Ce qui, jusqu'à aujourd'hui, a été le cas et a été bien meilleur que n'importe quelle autre mutuelle vécue jusqu'à aujourd'hui. »

« **Humanité, compréhension, efficacité, gentillesse, compétences** et j'en passe tellement il y en a... »

« L'appelante connaissait mon dossier et ses questions n'étaient pas intrusives. Elle faisait preuve d'**empathie** et était à l'**écoute**. Elle a souligné la disponibilité du service social. Mon impression était celle de recevoir un appel d'une connaissance qui s'enquerrait de ma santé et de mon bien-être. »

« J'apprécie beaucoup la réactivité et le fait de pouvoir obtenir facilement un entretien vidéo. Cela permet d'aller beaucoup **plus vite** et de résoudre facilement les problèmes en ayant directement un interlocuteur réel à qui on peut poser nos questions. »

« J'ai toujours été très satisfaite de la **vitesse** de remboursement des soins et de la quantité de choses prises en charge : garde d'enfants,

stages, lunettes, soins de santé, orthodontie etc. »

« Je suis très heureuse que Partenamut rembourse une partie de mes séances de sport car elles participent grandement à mon **bien-être mental**. Je ne fais pas l'impasse et fais des sacrifices ailleurs car cela change complètement mon humeur, mon bien-être et mon énergie. Je pense que l'on sous-estime l'importance de prendre soin de la santé mentale. »

## À propos de nos campagnes de prévention

« La prévention est très importante, nous vivons dans un monde surexcité, donc quand votre mutuelle vous envoie des rappels pour une autorisation qui va se terminer ou un test à refaire tous les deux ans, on se sent **rassuré** et **en confiance**. »

« Meeercii de prendre soin de nous. »

« Je me tiens au courant des tests de prévention mais je reste **libre** de mes choix. »

« C'est important de sensibiliser les clients, les nouveaux s'informent et les anciens se rappellent des précautions à prendre... »

« La campagne prévention au cancer colorectal était très **impactante** grâce au PQR code. C'est mieux qu'un bête papier posé sur une table que personne ne va regarder ou emporter. »





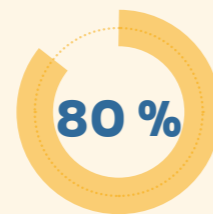
# Notre engagement pour nos collaboratrices et collaborateurs

« Prendre soin de celles et ceux qui prennent soin de nos membres, c'est à la fois veiller à leur bien-être et investir dans leurs compétences. En investissant dans nos talents internes, nous donnons à chaque collaboratrice et collaborateur les moyens de grandir avec Partenamut et d'y construire un projet de carrière durable. »



Manuel Magnette,  
Directeur du Pôle Relations Humaines

- Nous transformons notre organisation tout en gardant nos repères ..... 56
- Nous prenons soin de celles et ceux qui prennent soin des autres. .... 58
- Des équipes variées et engagées ..... 60
- Nous investissons dans les talents et le management de qualité ..... 62
- Ce sont nos collaboratrices et collaborateurs qui le disent ..... 67



80 %

**+ 5 %**  
sur la note  
globale

La certification Top employer permet à Partenamut d'intégrer désormais le

**2<sup>e</sup> quartile**  
des meilleurs employeurs  
belges audités

# Nous transformons notre organisation tout en gardant nos *repères*

**En 2025, Partenamut a poursuivi sa transformation pour s'adapter à un environnement en constante évolution, tout en restant fidèle à ses valeurs. Cette dynamique nous permet d'innover sans perdre notre identité, en accompagnant nos collaborateurs dans chaque étape du changement.**

## Une organisation en mouvement

Ces dernières années, nous avons accéléré la digitalisation de nos services afin de simplifier le trajet santé de nos membres.

Cette digitalisation nous a aussi permis de libérer du temps pour nos collaboratrices et collaborateurs afin de les aider à se concentrer sur l'essentiel : l'accompagnement de nos membres. Nous avons simplifié nos processus et introduit des modes de travail hybrides et agiles pour gagner en efficacité. Ces nouvelles transformations organisationnelles ont demandé des efforts d'adaptation de la part d'un grand nombre de nos collaborateurs.

## Ce qui ne change pas

Partenamut demeure fidèle à ses valeurs, notre culture est notre socle : **nous sommes une mutualité libre, nous simplifions avec empathie, nous innovons avec passion et sommes solidairement responsables.**

Nos missions peuvent évoluer, la manière de les mener à bien également. Ce qui ne change pas, c'est le sens de notre action, l'intention positive avec laquelle nous agissons, l'idéal vers lequel nous tendons où personne n'est seul face à sa santé.

## Reconnaissance et défis

Partenamut a été certifiée **Top Employer pour la 4<sup>e</sup> année consécutive**, atteignant près de **80 %**, soit une **progression d'environ 5 %**, reflet d'améliorations concrètes dans l'expérience de nos collaborateurs. Top Employer a attribué une fois de plus un score de plus de 90 % concernant le sens et nos valeurs.

Cette évolution est portée par plusieurs initiatives structurantes : le lancement de **l'Académie, notre plateforme de formations**

**en ligne**, l'amélioration de l'**onboarding** et la mise en place du **Total Reward Statement**, une plateforme permettant aux collaborateurs d'avoir une vue consolidée sur l'ensemble de leur package salarial.

Ce résultat souligne un **travail collectif** mené à tous les niveaux, des équipes RH au management, en passant par l'engagement des collaborateurs. Cette reconnaissance reflète le chemin déjà parcouru et confirme une conviction centrale : **ce sont les collaborateurs qui font la force de Partenamut.**

La certification permet à Partenamut d'intégrer désormais le **2<sup>e</sup> quartile des meilleurs employeurs belges audités.**

Au-delà du label, Top Employer offre un **cadre d'analyse** précieux pour comprendre les évolutions du monde du travail, notamment l'intégration de l'IA en RH, la prise en compte croissante de la neuro-inclusion et l'importance d'une **expérience collaborateur personnalisée.**

Le score met également en lumière des **axes que nous pourrions améliorer** : le renforcement de formations en éthique et droits humains, l'enrichissement de l'expérience collaborateur, ou la structuration de l'offboarding.

Ces éléments feront l'objet de choix assumés pour 2026, dans une logique d'**amélioration continue** soutenant notre **plan stratégique 2030**, plutôt que dans une logique de course aux points.

## Un climat social serein

Le climat social est resté serein en 2025. Outre les réunions mensuelles du Conseil d'entreprise et du Comité de Prévention et de Protection au Travail, des rencontres régulières avec la délégation syndicale ont permis de préserver un dialogue social constructif.



➤ **En juin, nous avons lancé une enquête vers l'ensemble de nos collaborateurs afin de comprendre où nous en étions en matière de feedback, de sécurité psychologique et de reconnaissance.**

# Nous prenons *soin* de celles et ceux qui prennent soin des autres

**Le bien-être de nos collaborateurs est au cœur de notre engagement. Nous multiplions les initiatives pour favoriser l'équilibre, la santé et la convivialité des équipes, car prendre soin de nos équipes, c'est aussi garantir la qualité du service rendu à nos membres.**

## Bien-être et équilibre au travail

Notre environnement de travail **favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**. Partenamut permet du télétravail jusqu'à maximum 60 %, des horaires flexibles, et propose des lieux de travail modernes, et adaptés au travail hybride. Nous agissons pour un cadre de travail sain.



**60 %**  
de télétravail



Pour soutenir et améliorer la qualité de vie au travail, plusieurs initiatives ont été lancées en 2025 :

- **L'animation de 12 sessions de sensibilisation à la gestion du stress** dont plus de 150 collaborateurs ont pu bénéficier en 2025. Cette sensibilisation a rencontré un vif succès et a suscité de nouvelles demandes notamment pour le département Care & Social, pour lequel une demi-journée créée sur-mesure alliant stress et gestion des émotions a été réalisée. 80 personnes ont été formées lors de 7 sessions, et cela se poursuivra en 2026 !
- **Le suivi du registre de « faits de tiers » digitalisé** qui rend plus accessible le recensement des faits de violence et/ou de harcèlement commis par un tiers, permettant de prendre rapidement les mesures de prévention appropriées. Nous comptons 85 faits enregistrés en 2025. Passer à l'action et accompagner nos collègues victimes de ces agissements font partie de nos priorités.
- Nos 4 personnes de confiance désignées et formées ont **mené 81 entretiens psychosociaux**. Ces chiffres sont stables depuis plusieurs années. Ce réseau de collègues formés est là pour écouter de manière neutre et confidentielle, et conseiller les collaborateurs.
- Pour assurer les premiers secours aux travailleurs, **14 nouveaux secouristes** ont été formés cette année. Nous comptons désormais **59 secouristes** répartis sur l'ensemble des lieux de travail.
- **Une analyse des risques liés au travail sur écran** a été effectuée en 2024. Les résultats de celle-ci ont motivé la création d'un e-learning sur l'installation du poste de travail en présentiel et en télétravail en 2025, ainsi que le lancement d'une campagne de correction des postes de travail par un ergonome en 2026.

## Prévenir l'absentéisme : un engagement positif pour la santé de nos collaborateurs et collaboratrices

Chez Partenamut, la santé et le bien-être - tant mental que physique - de nos collaborateurs constituent une priorité. Nous mettons en place des **actions de prévention et des dispositifs** d'accompagnement visant à favoriser un environnement de travail sain et à soutenir des parcours professionnels durables.

Lorsqu'une absence survient, nous veillons à accompagner les collaborateurs afin de faciliter un retour au travail progressif, adapté à leur situation et à leurs capacités.

Le service interne de prévention joue un rôle essentiel dans cette démarche en :

- contribuant à la **prévention de l'incapacité de travail**, notamment par la promotion d'un environnement de travail sain et ergonomique, un soutien face au stress ou à la surcharge et des conseils personnalisés ;
- participant activement aux **démarches de réintégration**, afin d'accompagner les collaborateurs dans un retour au travail adapté et serein.

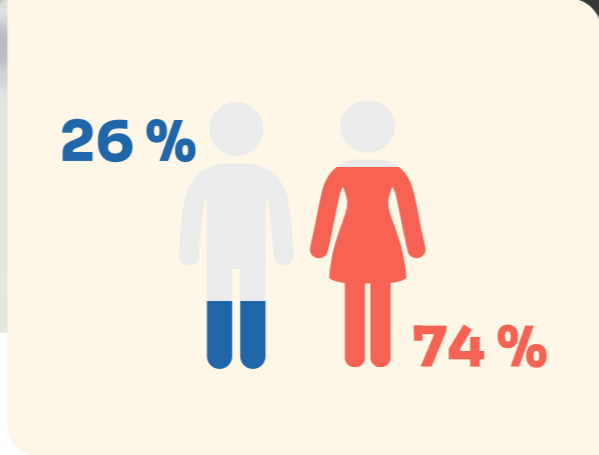
## Un engagement durable

Nous continuons à écouter nos équipes par le biais de différents outils de mesure, et à ajuster nos actions pour répondre à leurs attentes.

En juin, nous avons lancé une enquête vers l'ensemble de nos collaborateurs afin de comprendre où nous en étions en matière de **feedback, de sécurité psychologique et de reconnaissance**.

Un point de départ indispensable pour continuer à faire évoluer nos pratiques.

À la suite de cette enquête, des **ateliers « Parlons Feedback »** ont été organisés afin d'identifier, en co-création, les bonnes pratiques qui permettront de dépasser et d'améliorer encore la culture du feedback chez Partenamut !



# Des équipes variées et engagées

**En tant qu'acteur majeur des soins de santé, nous nous engageons à refléter la richesse et la pluralité de notre société, tant au niveau du genre, que de l'ancienneté au sein de notre organisation.**

Notre organisation est composée de **74 % de femmes** et de **26 % d'hommes**, tout comme en 2024. Au 31 décembre 2025, nous comptons **1.524 collaborateurs**, soit 1.285,49 ETP au sein de Partenamut.

L'âge moyen est de **41,5 ans** et l'ancienneté moyenne est de **11 ans**. Elle est constante depuis 2023.

La parité est assurée aux postes de direction, avec une représentation significative de femmes dans les plus hautes fonctions du management, en évolution depuis plusieurs années.

Nous avons également analysé les **différences salariales potentielles** entre les genres. Depuis 2024, Partenamut répond déjà globalement à la norme fixant un seuil de 5 % maximum de différence salariale ajustée. Nous poursuivons le monitoring en nous adaptant aux évolutions des procédures internes.

Rien qu'au sein de notre département Data, pas moins de **15 nationalités** sont représentées.

La diversité chez Partenamut va au-delà du genre et des nationalités : nos équipes rassemblent des



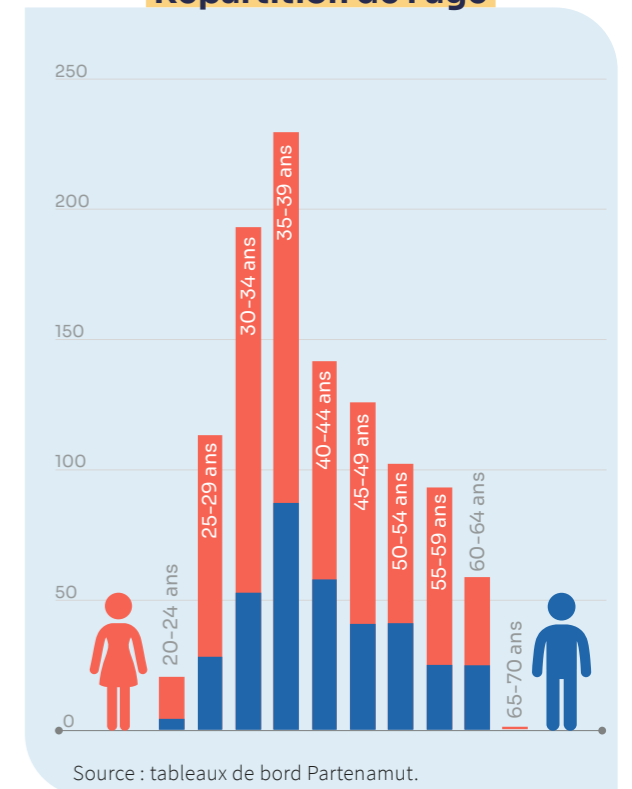
collaborateurs de tous les âges et de toutes les expériences. Plus de 14 % des nouveaux engagés sont des **personnes de plus de 45 ans** (ils étaient 10 % en 2024).

En 2025, nous avons recruté **205 nouveaux collaborateurs** (100 CDD et 105 CDI), **162 collaborateurs** ont poursuivi leur chemin en dehors de l'organisation et **67 personnes** ont bénéficié d'une évolution en interne.

## Nous valorisons la diversité et l'inclusion au cœur de nos équipes

Chez Partenamut, la diversité est considérée comme une richesse et l'inclusion une évidence. Nous veillons à créer **un environnement où chacune et chacun se sent respecté**, écouté et valorisé, en favorisant la mixité, l'ouverture et la culture du feedback.

### Répartition de l'âge



Pour découvrir nos offres d'emploi, consultez notre site web [www.partenamut.be/fr/offres-emploi](http://www.partenamut.be/fr/offres-emploi)

## La construction d'une démarche volontaire pour la diversité et l'inclusion

Nous aspirons à ce que **les talents** qui composent Partenamut **incarnent la diversité de nos membres**, dans la société que nous servons. Afin d'inscrire cette démarche dans la durée, **une structure porteuse**, réunissant 12 collaboratrices et collaborateurs impliqués, a été mise en place en 2025 **dans le cadre du label « Diversité » d'Actiris**.

Cette structure nous a permis de mieux comprendre les réalités vécues au sein de l'organisation, d'identifier les leviers prioritaires et de **formaliser un plan d'actions cohérent et opérationnel**, afin de transformer nos ambitions en initiatives concrètes et durables. En 2026, cette même structure porteuse continuera à piloter et déployer **ce premier plan de diversité et d'inclusion**.

# Nous investissons dans les *talents* et le management de qualité

**Nous croyons que la réussite collective passe également par le développement individuel. C'est pourquoi nous investissons dans la formation, la mobilité interne et le leadership, pour permettre à chacun de grandir et à nos managers d'accompagner leurs équipes avec bienveillance et efficacité.**

Pour atteindre ses ambitions, Partenamut a besoin d'un système solide qui permette la **montée en compétence** de ses collaborateurs, de renforcer leur **employabilité** et d'accompagner la **stratégie**.

Pour ce faire, la direction a approuvé en 2025 la réalisation d'un projet de refonte des descriptions de fonction, de notre référentiel de **compétences comportementales** et notre processus de suivi de la **performance**. L'objectif est de réduire la complexité, de renforcer la cohérence dans nos pratiques et d'être en phase avec les besoins du marché, de nos futurs talents et de nos collaborateurs. Ce modèle a pour ambition de faciliter le travail de nos responsables, de soutenir le **développement** de chacun et donner les moyens d'agir.

Ce projet d'envergure se poursuit en 2026 et devrait se concrétiser dès janvier 2027, sous réserve d'un résultat favorable du référendum qui sera soumis à l'ensemble du personnel.

## Former et faire grandir

2025 a marqué un tournant dans le développement des compétences de nos collaborateurs.

En effet, Partenamut s'est doté de « **L'Académie** », un nouvel **espace d'apprentissage digital** complété par une **offre de contenus digitaux** disponible en libre-service et accessible à l'ensemble de nos collaborateurs.

Ce dispositif renforce significativement nos pratiques en matière de développement des talents et a contribué à une progression notable du pilier « Develop » du label Top Employer, témoignant de la maturité croissante de notre approche.

Désormais, ce sont plus de **10.000 contenus de formation digitaux** divers qui sont accessibles par les collaborateurs, aussi bien depuis leur ordinateur que via leur smartphone. Ce format favorise un apprentissage continu, flexible et intégré au quotidien professionnel.



L'académie a 3 objectifs :

- 1 Renforcer l'autonomie des collaboratrices et collaborateurs, grâce à une offre riche et variée en libre-service ;
- 2 Accélérer la digitalisation des apprentissages, en encourageant la création de capsules vidéo par les experts métiers eux-mêmes, afin de valoriser les savoirs internes ;
- 3 Garantir l'adoption par tous nos collaborateurs, en proposant des contenus flexibles et des formats diversifiés, adaptés aux différents profils et besoins.

Chaque personne apprend à son rythme et en fonction de son niveau, qu'elle soit débutante ou confirmée.

L'académie s'inscrit ainsi comme l'un des piliers de **la culture apprenante** que l'organisation développe, en **cohérence avec ses engagements RSE** en faveur de l'**employabilité durable**.

## ➤ Passer d'une organisation qui forme à une organisation qui apprend

Pour le volet formation, Top Employer nous évaluait en 2025 à 63 %. Grâce à ces changements opérés en 2025, notre score pour 2026 a fait une progression de 15 % et atteint 78 %.

En 2026, Partenamut poursuivra cette dynamique en posant de nouveaux jalons pour concrétiser son ambition de devenir pleinement **une organisation apprenante**, au service de la **performance collective** et de l'**épanouissement individuel**.



En 2025, Partenamut totalise

## 6.432

jours de formation, tous publics et thématiques confondus.



Les formations métiers de la mutualité représentent

## 50 %

de l'ensemble des formations.



En 2025, la satisfaction globale des apprenants aux formations est de

## 8,5/10



La satisfaction globale des formations dédiées aux métiers de la mutualité en 2025 est de

## 8,7/10

## Data Académie : une expérience novatrice et unique

En 2025, quatre collaborateurs de différents départements ont entrepris une véritable reconversion professionnelle pour devenir Data Analysts. Leur parcours combinait une formation intensive de 2,5 mois avec l'**association BeCode** et plusieurs stages au sein des services et des squads de Partenamut, leur offrant un apprentissage complet, alliant théorie et pratique.

Cette transition a été rendue possible grâce à un dispositif leur permettant de se former en profondeur, tout en conservant leur statut et leur rémunération, afin de s'engager sereinement dans cette nouvelle voie. Une **opportunité novatrice** qui illustre la volonté de Partenamut d'ouvrir des voies nouvelles et ambitieuses pour ses collaborateurs.

## Un management engagé

**Nos managers sont accompagnés** pour inspirer et responsabiliser leurs équipes.

L'Institut Top Employer le confirme, il a jugé notre accompagnement du management très efficace en le scorant à plus de 95 %.

« Je trouve ça génial parce que parfois, on a tendance à toujours vouloir recruter en externe et ailleurs. Mais finalement, les talents sont souvent déjà en interne. C'est bien que la Data Académie ait pris le temps de les détecter et de les faire mûrir et de les nourrir. »

Romain



« Quelle chouette opportunité de pouvoir rebondir comme ça en interne avec le confort de rester chez Partenamut et de connaître le fonctionnement. C'est une belle opportunité de pouvoir découvrir complètement un tout nouveau métier. »

Anne

« C'est une démarche innovante, et une super idée. On sait qu'il n'y a pas énormément d'entreprises qui offrent cette opportunité. Pour moi, c'était un accomplissement et j'étais ravie parce que c'était vraiment le genre de formation que j'aurais aimé qu'on me donne. »

Manuela

« La Data Académie m'a permis d'évoluer au sein de ma carrière et d'évoluer personnellement vers des métiers qui sont justement en vogue. »

Axel

En 2025, Partenamut a confirmé son engagement en faveur du développement managérial, en associant renforcement des compétences, performance collective et diversité des formats pour s'adapter aux besoins du business. L'année a été marquée par la clôture d'un programme phare de **management avancé** appelé « **Management 3.0** ». Déployé depuis fin 2023, ce programme a permis d'accompagner notre public managérial à travers des approches innovantes, notamment basées sur les neurosciences et la pratique de la prise de recul, renforçant ainsi la qualité de leurs pratiques.

Ce programme a renforcé l'engagement et l'autonomie de nos collaborateurs en agissant directement sur la motivation et la reconnaissance de ces derniers.

Ce programme s'intègre à présent pleinement dans nos parcours d'intégration managériaux existants. En effet, ces parcours constituent un levier structurant pour assurer l'alignement continu des nouveaux managers et responsables d'équipe avec les standards, valeurs et pratiques managériales de l'entreprise.

Il est réservé aux managers et responsables d'équipe disposant d'une ancienneté d'au moins 18 mois afin de garantir l'homogénéité du socle managérial dans la durée.



# Ce sont nos collaboratrices et collaborateurs qui le disent

« Je remercie Partenamut pour toutes ces attentions qui, semblables à de petites graines, alimentent chaque jour le **bien-être des équipes**. »

Je suis reconnaissante d'évoluer au sein d'une organisation où **l'humain est au cœur des priorités** et c'est un plaisir de faire partie de cette magnifique aventure ! »

« Merci Partenamut pour tout ce qui est mis en place pour les employés. C'est un privilège d'évoluer dans une structure soucieuse du **bien-être individuel et collectif**. »

« Au-delà des félicitations pour notre certification Top Employer, **MERCI ! ;-)** »

## Lorsqu'on leur demande de quoi ils sont le plus fiers concernant notre RSE

« Je suis particulièrement fier des initiatives RSE de Partenamut, notamment son engagement à renforcer la **transparence** et la responsabilité sociale. Un exemple concret est la mise en place de programmes de **santé préventive** pour les collaborateurs, visant à promouvoir un bien-être durable et à réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise. »

« **L'engagement** de Partenamut, la création d'un RSE pas vraiment obligatoire pour nous, **l'inclusion, l'écoute**. »

« Je suis fier de l'énorme travail que font les référents Planet Up pour les projets mis en place et leur belle **créativité**. »

« C'est l'aptitude générale de l'entreprise qui me rend **fier d'être un collaborateur**. Cette aptitude de collaboration entre nos membres, les collaborateurs et notre direction n'a fait qu'évoluer positivement. La RSE est pour moi déjà présente sans être nommée depuis de nombreuses années. »

« Ce qui me rend la plus fière, c'est que nous plaçons réellement **la santé et le bien-être de nos membres au centre de chaque décision**. Nos initiatives RSE ne sont pas symboliques : elles visent un **impact concret et mesurable**. »

part&namut  
Cultivons votre santé

part&namut  
Cultivons votre santé



## Notre engagement pour la planète

« Engagés pour un avenir durable, nous ancrons chaque année davantage de pratiques responsables au cœur de notre organisation. L'impact durable naît de gestes répétés, d'équipes engagées et d'une volonté collective de faire mieux. Agir pour la planète, ce n'est pas faire plus : c'est faire autrement, ensemble.



Chantal Verbois  
Responsable du programme Planet'UP

- Nous poursuivons l'ancrage de nouvelles pratiques. . . . . 70
- Nous mesurons notre empreinte carbone . . . . . 72
- Nous impliquons nos collaborateurs. . . . . 76
- Nous agissons à chaque échelon . . . . . 78

# Nous *poursuivons* l'ancrage de nouvelles pratiques

**En tant qu'entreprise éco-responsable, Partenamut poursuit ses ambitions environnementales de réduction de son empreinte carbone, et multiplie les actions de sensibilisation.**

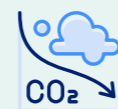
Depuis 2021, nos collaborateurs font part à la direction de leurs préoccupations quant aux engagements environnementaux de Partenamut. Ces interpellations ainsi que l'urgence climatique ont naturellement conduit à la création de notre programme *Planet'UP*.

Notre ambition : agir en tant que mutualité éco-responsable en sensibilisant nos collaborateurs, nos partenaires et nos membres au développement durable et à la sobriété, afin d'**encourager un changement concret des comportements**.

Ce programme suscite l'adhésion de nombreux collaborateurs et leur engagement environnemental se poursuit et s'amplifie au fil des années.

L'année 2025 n'a pas fait défaut avec l'**ancrage de la culture environnementale** au sein des équipes, via la création d'une **équipe enthousiaste de Référents Planet'UP**, représentants des différents services, départements ; et de nombreux **défis relevés en équipe**.

**Nos 4 leviers d'action mis en place en 2025**



**Poursuivre la réduction de notre empreinte carbone**



**Renforcer l'engagement de notre personnel**



**Ancrer une démarche durable dans nos pratiques quotidiennes**



**Créer de nouveaux partenariats**



# Nous mesurons notre *empreinte* carbone

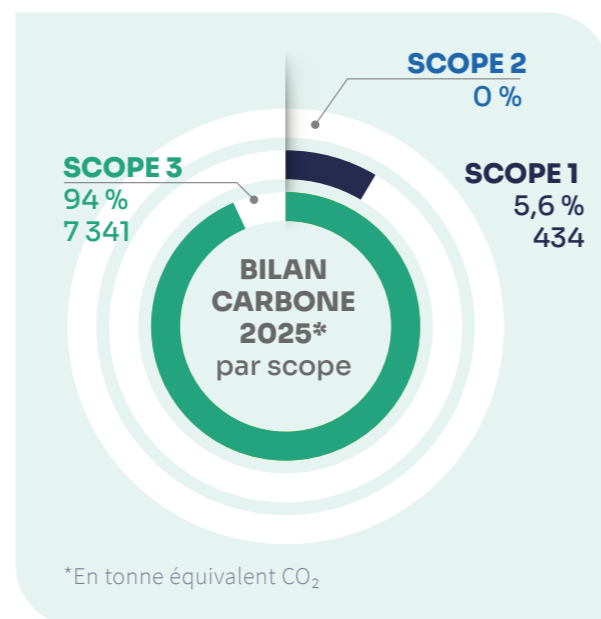
**Pour la cinquième année consécutive, nous avons pris la mesure de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre (GES) produites par les activités de Partenamut**

Pour atteindre l'objectif de réduction de 40 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2030 (par rapport à 2015), nous avons mis en place un plan d'actions ambitieux. Il vise notamment la réduction des déplacements, la rénovation de nos bâtiments, la réduction de nos surfaces (en mètres carrés), la maîtrise de nos consommations, l'électrification de nos voitures de leasing, l'allongement des durées de leasing et le passage à la consommation « responsable » en favorisant la durabilité dans nos marchés publics.

## Méthodologie et résultats

Afin de faciliter le calcul des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de Partenamut, nous utilisons les normes internationales qui catégorisent ces émissions selon trois « scopes ».

- **SCOPE 1** : émissions directes liées à nos activités (chauffage, gaz frigorigènes, kilomètres professionnels des voitures thermiques & hybrides).

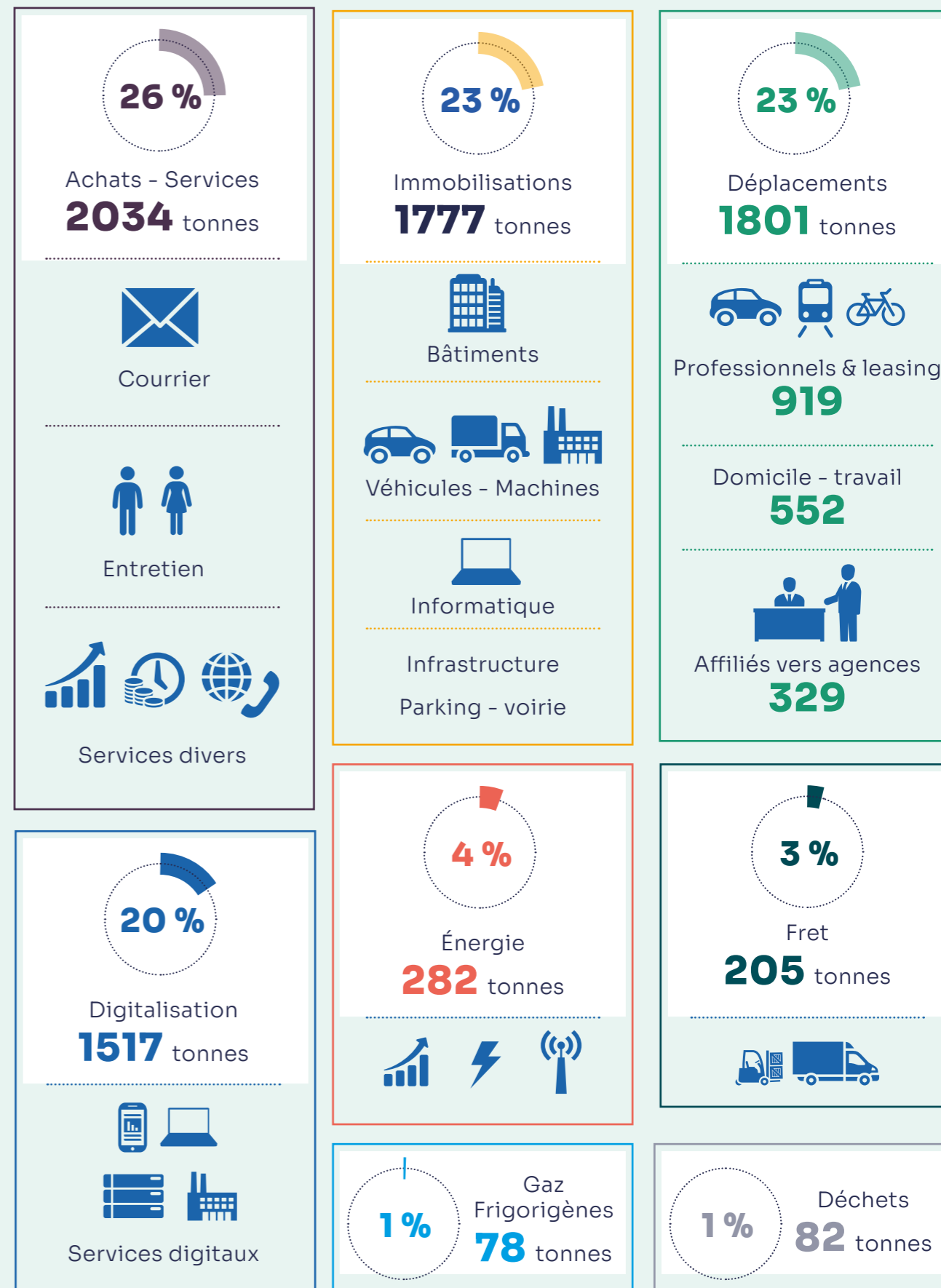


- **SCOPE 2** : émissions indirectes liées à l'énergie (électricité).
- **SCOPE 3** : toutes les émissions de CO<sub>2</sub> non incluses dans les scopes 1 et 2. Elles sont liées aux processus en amont et en aval : achats, amortissements, déchets, déplacements professionnels, déplacements des membres et de marchandises.

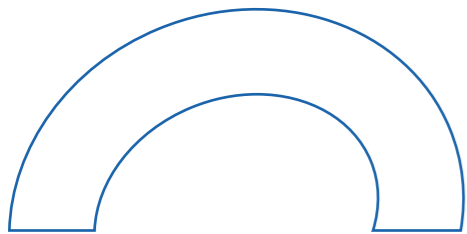
## Notre bilan carbone 2025

Les leviers pour agir sur notre empreinte carbone

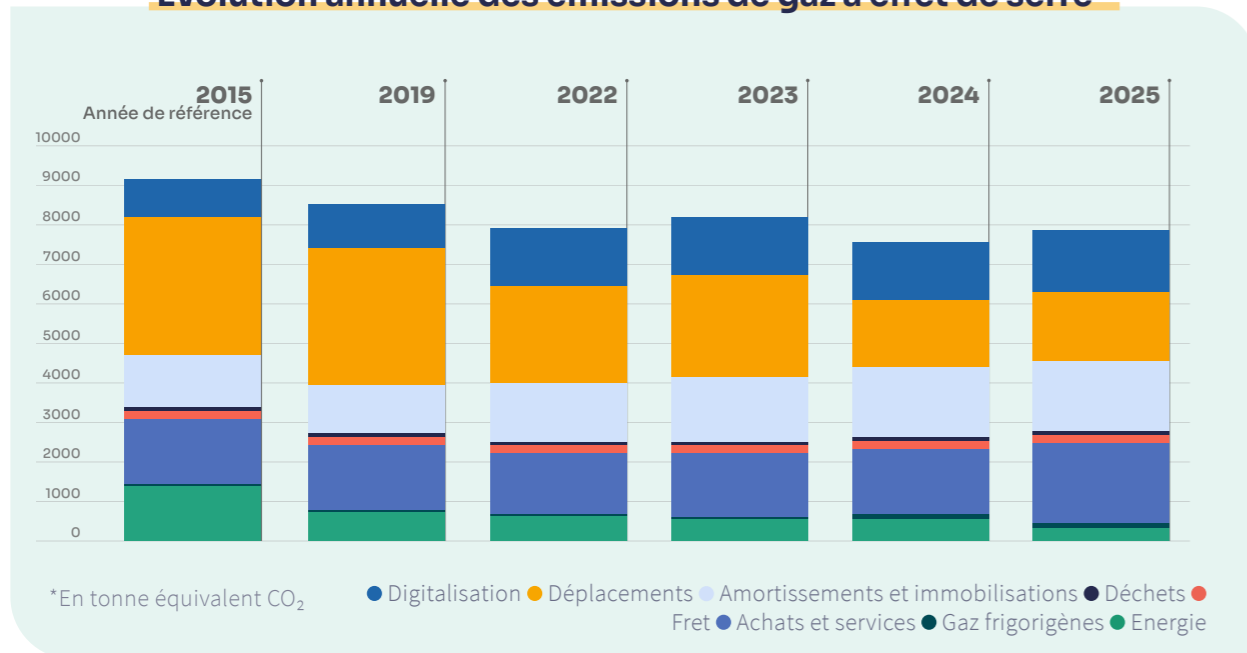
Répartition des **7.775 tonnes de CO<sub>2</sub>** (nos émissions de gaz à effet de serre pour 2025).\*



\* Hors investissements financiers



### Évolution annuelle des émissions de gaz à effet de serre\*



### Bilan carbone 2025 : progrès, défis et perspectives

Depuis l'année de référence (2015), nous enregistrons une **diminution de 15 % de nos émissions de CO<sub>2</sub>**. Si cette tendance globale est encourageante, l'évolution n'est pas linéaire : nos émissions ont augmenté de 3 % par rapport à 2024, principalement en raison d'investissements structurels et de facteurs externes.

### Mise en avant de 4 éléments d'analyse

#### Investissements et gestion des bâtiments

En 2025, nous avons consacré des ressources significatives à l'entretien et à la gestion de nos infrastructures : nos agences et nos sites

de Bruxelles (audit énergétique) et de Liège (aménagement préparatoire à la rénovation). Ces actions ont eu un impact positif sur notre poste énergie mais ont temporairement augmenté nos émissions liées aux achats et services.

#### Dépendance aux fournisseurs

Nos émissions sont également influencées par l'intensité carbone de nos fournisseurs, en hausse pour l'ensemble de nos partenaires. Cette tendance externe souligne l'importance de renforcer notre collaboration avec des acteurs engagés dans la transition écologique.

#### Les immobilisations à surveiller

Si les émissions liées aux véhicules de leasing continuent d'augmenter, en raison notamment du poids des véhicules électriques, nous poursuivons



notre réflexion sur l'électrification de notre flotte et ses impacts.

#### Numérique : croissance et adoption

L'augmentation de nos émissions liées au numérique, bien que modérée, reflète l'expansion de nos services digitaux et l'accroissement de la bande passante. Cette tendance s'accompagne d'une adoption massive de nos plateformes par nos membres avec l'utilisation des formulaires en ligne, en hausse de 30 % par an (+63 % par rapport à 2023) et une préférence marquée pour notre application mobile, dont l'usage a progressé de 72 % par rapport à 2023.

### Perspectives

Nous restons mobilisés pour poursuivre la réduction de notre empreinte carbone, en capitalisant sur les avancées réalisées et en adaptant nos stratégies aux défis identifiés.



**Ambition de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> de Partenamut à l'horizon 2030 (par rapport à 2015)**



# Nous *impliquons* nos collaborateurs

**Nous avons poursuivi notre travail sur l'appropriation de la démarche environnementale par les collaborateurs. Tout au long de l'année 2025, nous avons lancé plusieurs actions pour lesquelles les collaborateurs étaient à la fois concepteurs et acteurs.**

## Sensibilisation des collaborateurs

- L'appropriation de la démarche environnementale par les collaboratrices et collaborateurs est au cœur de notre projet. En 2025, une communauté d'une vingtaine de collaborateurs issus de nos différents départements a pris ses marques : ce sont les Référents Planet'UP. Un accompagnement sur mesure leur a permis une montée rapide en compétences et l'opérationnalisation collective de notre plan d'actions.

L'action phare des Référents Planet'UP :

- Coordonner **les défis environnementaux et sociétaux par équipe de 2025**. Au total, ce sont 22 équipes qui se sont mobilisées, représentant près de 70 % des collaborateurs. Trois défis ont été particulièrement mis à l'honneur :
  - Le **Prix de l'Originalité et de la Solidarité** pour une collaboration facility/agences grâce au réemploi et au don de matériel. Les équipes ont réduit nos déchets, revalorisé des espaces, tout en soutenant des associations et des écoles (571 M<sup>3</sup> de matériel trié et évacué dont 192 M<sup>3</sup> recyclés et 335 M<sup>3</sup> transformés en dons) ;
  - Le **Prix de l'Action Citoyenne et de la Biodiversité** avec un nettoyage de quartier, des repas végétariens, et un défi « escaliers », c'est un engagement global pour un futur plus sain qui a été récompensé ;
  - Et enfin le **Prix de la Dynamique d'Équipe et de la Générosité** plébiscitant l'énergie (partage des pas réalisés quotidiennement par l'ensemble de l'équipe) au service de la solidarité (collecte et don au profit d'une asbl au service des enfants cancéreux).

Les référents ont aussi mis en place des actions complémentaires tout au long de l'année :

- Inviter à **prendre soin de nos outils numériques lors du « Digital Cleanup day »** de mars 2025, et organiser un webinar sur les usages digitaux, pour renforcer nos connaissances et favoriser l'adoption de pratiques plus responsables au quotidien. Ce sont une quarantaine de personnes formées en direct et un enregistrement en accès libre pour l'ensemble des collègues.

- Partager mensuellement des **idées de collations saines** pour encourager une alimentation plus équilibrée et durable au bureau. **En 2025, 35 % des plats** consommés à notre restaurant d'entreprise sont **végétariens**.
- Mobiliser pour une participation à la **marche du climat**, affirmant notre volonté de contribuer activement à un avenir plus durable.
- **Le mois du tri** (médicaments, équipements électriques) et de la collecte solidaire (livres, jouets, ...). Autant d'objets auxquels nous avons offert une seconde vie.

Chaque année depuis 2023, nous organisons une **conférence d'inspiration**. En 2025, nous avons reçu **Virginie Raison Victor** qui nous a livré ses réflexions sur la **RSE comme réponse stratégique aux risques du XXI<sup>e</sup> siècle**, comme outil pour faire face aux désordres du monde. Elle nous a livré de nombreuses pistes de réflexion allant des actions d'atténuation classiques, aux politiques plus globales d'adaptation ; invitant la mutualité à se positionner comme acteur majeur de l'innovation sociale. Son intervention a été notamment source d'inspiration pour notre nouveau plan stratégique.

Dans la continuité des années précédentes :

- Nous poursuivons les ateliers de **« conscientisation et mise en mouvement » avec les ateliers 2 tonnes** suivis en 2025 par 177 collègues ; aujourd'hui ce sont 1.277 collègues qui ont été sensibilisés aux actions les plus efficaces pour réduire notre impact sur l'environnement.
- Des **articles mensuels** publiés sur notre intranet expliquent nos actions, invitent à la participation, relayent les témoignages de collègues impliqués dans la démarche, que ce soit au niveau de la mobilité, des achats ou du potager.

# Nous *agissons* à chaque échelon

Nous intégrons une démarche durable dans nos pratiques quotidiennes pour atteindre les objectifs du programme Planet'UP.

## Mobilité : encourager la multimodalité

- Depuis 2020, nous **favorisons l'utilisation du vélo**, avec la mise en place de **119 leasing de vélos**, dont 26 nouveaux en 2025. Chaque année, nous constatons une augmentation du nombre de cyclistes, quotidiens ou occasionnels. Ils représentent aujourd'hui **7,8 %** de notre personnel.
- Ces actions portent leurs fruits puisque nous constatons une évolution des modes de transport utilisés par nos collaborateurs. Par exemple, en quatre ans, le nombre de **missions en transports en commun a plus que doublé** en passant de 540 à 1.200.



**119**  
leasings vélo  
sont activés au bénéfice  
de nos collaborateurs  
(+ 26 en 2025)

## Achats responsables

- Nous poursuivons notre travail de fond, avec une nouvelle charte plus exigeante à l'attention de nos partenaires, incluant les engagements attendus en matière de droits humains, d'éthique et d'environnement. En 2025 : **46 % de nos marchés publics avec impact intègre des clauses environnementales.**

## Bâtiments

- En 2025, nous poursuivons **nos efforts pour réduire notre empreinte énergétique**. Nous veillons à ce que les espaces de travail soient adaptés au besoin en termes de taille afin de réduire la consommation d'énergie. En 2025, ce sont 600 m<sup>2</sup> de moins au niveau des agences qui ont contribué à nos économies d'énergie.

## Biodiversité

- Notre **potager d'entreprise** est entretenu par une équipe de collaboratrices et collaborateurs passionnés, formés et accompagnés par l'asbl Tournesol. Une dizaine de volontaires prennent également soin de notre **poulailler**, contribuant ainsi à la biodiversité locale.

**750 tonnes**



de CO<sub>2</sub> ont été captées en collaboration avec Soil Capital

## Nous créons de nouveaux partenariats

- Nous avons initié un nouveau **partenariat avec l'école des Tamaris**, voisine de notre siège social de Molenbeek. A travers des animations pédagogiques encadrées par les équipes de l'asbl Tournesol, nous renforçons notre ancrage local, sensibilisons les enfants à l'environnement, à la biodiversité, au respect du vivant et éveillons leur curiosité pour une alimentation saine. L'année s'est terminée par un atelier culinaire animé par la cheffe Line Couvreur.
- Dans la continuité, nous avons renouvelé notre **adhésion à l'ISIT**, l'Institut Belge du Numérique responsable. Nous avons participé au **projet Digital LAB initié par HEC Liège** qui a abouti à la production d'un guide pratique du numérique responsable.
- Nous poursuivons notre partenariat, prévu pour 5 ans, avec **Soil Capital**. Nous soutenons financièrement **le programme d'agriculture régénératrice**, qui aide les agriculteurs à intégrer des légumineuses dans leurs cultures pour améliorer les sols et capter davantage de CO<sub>2</sub>, tout en renforçant la qualité nutritionnelle des aliments produits.
- En 2025**, ce sont **7 agriculteurs cultivant 306 hectares** qui ont été soutenus, ce qui a permis de capter 750 tonnes de CO<sub>2</sub>.



# Composition des instances de Partenamut au 31/12/2025

## Bureau du Conseil d'administration

### Président

LEMAIRE Baudouin

### Vice-Présidente Vice-Présidents

JONCKHEERE Vincent  
ROOSE Barbara

### Administratrices Administrateurs

JANSSEN BENNYNCK Anne  
PEETERS Yves  
QUOIDBACH Vinciane  
van ROSSUM Stéphanie  
WALLEMACQ Jean

### Invitée et invités

de Drée Francis  
*(directeur général à partir du  
01/07/2025)*

PARISEL Alex  
*(directeur général jusqu'au  
30/06/2025)*

FRAITURE David  
*(directeur général adjoint)*

BACKAERT Pascale  
*(directrice juridique)*

## Conseil d'Administration

### Président

LEMAIRE Baudouin

### Vice-Présidente Vice-Présidents

JONCKHEERE Vincent  
ROOSE Barbara

### Directeur général

de DRÉE Francis

### Administratrices Administrateurs

ANDRIEUX Jean-Louis  
BRASSEUR Christine  
CHARLIER Thierry  
DAUMERIE Luc  
de BETHUNE Elisabeth  
DELETAILLE Sébastien  
DE MUYNCK Annick  
DE ROOVER Bernard  
DE RYCK Violette  
DETAVERNIER Luc  
du BOIS D'AISCHE Aloys  
d'URSEL Nathalie  
FRAITURE David  
JANSSEN BENNYNCK Anne

LANGLOIS Caroline  
LIZIN Philippe

LONDOZ Stephan  
MPASINAS Valérie  
PARISEL Alex  
PEETERS Yves  
PIRLOT de CORBION Chantal  
QUEVAUVILLERS Francis  
QUOIDBACH Vinciane  
SYMENS Serge  
VAN GEEL Luc  
van ROSSUM Stéphanie  
VANDENDEULPEN Dominique  
VANDERMEERSCH Olivier  
VERECKEN Eric  
WALLEMACQ Jean

## Assemblée Générale

ALAIME Dimitri  
ANDRIEUX Jean-Louis  
BACCAERT Raymond  
BAKEROOT Françoise  
BALLAUX Nathalie  
BASTIN Joël  
BISIAUX Geoffry  
BODDIN Roland  
BOLY Irène  
BONDROIT André  
BONIVERT Jean-Marie

BRANKART Jean-Claude  
BRASSEUR Christine  
BRASSEUR Michel  
BRENEZ Xavier  
BRINKMANN-Nelson Helga  
CHEVALIER Carine  
COLINET Dominique  
DAMMAN Philippe  
DAUMERIE Luc  
de BETHUNE Elisabeth  
DEBOUNY Claire  
DECAMP Michaël  
DE KEYSER Daniel  
DELEPINE Luc  
DELEPINE Lucie  
DELETAILLE Sébastien  
DELPORTE Luc  
DE MUYNCK Annick  
DE ROOVER Axel  
DE ROOVER Bernard  
DE ROOVER Cédric  
DE ROOVER Cinthia  
DE RYCK Violette  
DETAVERNIER Luc  
DETRY Colette  
du BOIS d'AISCHE Aloys  
du BUS de WARNAFFE André  
DUMOULIN Marc  
d'URSEL Nathalie

EERTMANS Michel  
FERETTE Daniel  
FRANSEN Ronald  
GERVAIS Maïlys  
GEUBELLE Bernard  
GRANDE Carla  
GYSELINX François  
HOST André  
HOURT Nicolas  
JADOT Léna  
JONCKHEERE Vincent  
LANDRAIN Suzanne  
LANGLOIS Caroline  
LEMAIRE Baudouin  
LIENART Robert  
LIZIN Philippe  
LOOSVELD Gwendoline  
MALOU Lucie  
MANDIC Radmila  
MASSILLON Dominique  
MASSY José  
MATTELAER Frédéric  
MATTELAER Kathelijne  
MATTELAER Ronny  
MATTHYS Luc  
MINSIER Jean-Louis  
MOUSSAOUI Jemâa  
MPASINAS Valérie  
NAVEZ Pierre

NOBLESSE Philippe  
NOËL Sandrine  
NOWICKI Gustave  
PARDOEN Martial  
PEETERS Yves  
PIRENATONIO Adriano  
PIRLOT DE CORBION Chantal  
POTTIEZ Bénédicte  
QUEVAUVILLERS Francis  
RAES Georges  
RICHARD Michel  
ROBLAIN Françoise  
ROOSE Barbara  
RORIVE Lucien  
SCHMITZ Jean  
STALAS Jean  
STAPPAERTS Didier  
STEYLEMANS Thierry  
SYMENS Serge  
TRICNAUX Paul-André  
VANDERMEERSCH Olivier  
VANDESANDE Pascal  
VANDELDELDE Marcel  
van ROSSUM Stéphanie  
VERECKEN Eric  
VINCENT Marie-Claire  
VOGLAIRE Thibault  
WALLEMACQ Jean



## COLOPHON

**Auteurs & contributeurs :** Amine Aoumeur, Hela Askri, Pascale Backaert, Laurence Bettignie, Jean Buggenhout, Leticia Charlier, Diego Cuesta Campins, Stéphane Douteur, Virginie Da Silva Martinho, Wendy Debouck, Francis de Drée, Valérie De Keyser, Olivia De Staecke, Sébastien Deletaille, Catherine Delvaux, Xavier Derasse, Julie Dessart, Olivier Ferrali, Vincent Fouilloux, Delphine Henry, Adeline Jansen, Siméon Jourdain, Alexandra Giroux, Sebastiaan Guldentops, Nathalie Koube, Alexandre Larmoyer, Lionel Lecocq, Laurent Lefebvre, Caroline Lejeune, Michel Leroy, Manuel Magnette, Gérald Mairesse, Rachel Merres, Aurélie Meur, Samuël Murlon Beernaert, Laure Paillon, Carly Pona, Elise Renault, Christine Robie, Annissa Tamines, Florence Theys, Priscilla Van De Kerchove, Etienne Van Haver, Bérénice Vanderburgh, Chantal Verbois, Gladys Villey, Thibault Vincent, Maya Yamaguchi.

**Concept éditorial & coordination :** Carly Pona

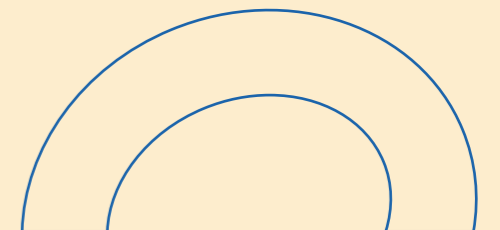
**Graphisme :** Idealogy

**Crédits Photos :** Triptyque, Shutterstock. Sur 70 % des photos, nos collaborateurs sont représentés.

**Choix éditorial :** dans un souci d'accessibilité et de lisibilité, nous avons fait le choix de recourir à la méthode d'écriture inclusive. Elle combine plusieurs techniques d'écriture inclusive mais exclut le recours au point médian. Cette décision vise à garantir une compréhension aussi optimale que possible pour tous nos publics, y compris les personnes en situation de handicap cognitif ou visuel.

### Réviseurs d'entreprises

EY, Réviseurs d'entreprises S.R.L.  
Représenté par Marie-Laure Moreau, Associée,  
Numéro d'agrégation IRE : AO1729





part&namut  
Cultivons votre santé