

# 2019



## SOMMAIRE

**03**

Édito

**04**

Profondément collective,  
assurément personnelle

**12**

Préserver et développer  
le bien-être et la santé

**32**

Mobiliser les équipes pour  
la performance de l'entreprise

**48**

S'engager pour  
un monde durable

**61**

Annexes



## Mieux partager la valeur que nous créons collectivement

"Le partage de valeur est aujourd'hui au cœur des réflexions et des préoccupations des entreprises. Cette valeur peut prendre de nombreuses formes, matérielles ou immatérielles, et s'exprimer dans différents domaines. Mais avant de pouvoir partager la valeur, encore faut-il l'avoir créée et maximisée, de façon collective.

Au-delà de la simple valeur financière qu'elle produit, La Mutuelle Générale crée d'abord de la valeur pour ses adhérents et ses clients en leur proposant des garanties santé et de prévoyance performantes. Notre entreprise crée aussi de la valeur technique, grâce par exemple à ses équipes de data scientists qui déploient des solutions innovantes au service de nos équipes de gestion et de la relation avec nos adhérents.

La valeur sociale, elle, résulte des 2 000 salariés et des nombreux partenaires avec qui nous collaborons en France. En améliorant l'accès aux soins et la prévention, en soutenant la recherche médicale en faveur des maladies neurodégénératives, en renforçant notre programme d'aide aux personnes fragilisées, La Mutuelle Générale crée aussi une forte valeur sociétale. Enfin, elle génère une valeur environnementale en développant une politique d'investissements responsables ou en œuvrant pour la transition écologique.

La Mutuelle Générale partage la valeur qu'elle crée en premier lieu avec ses adhérents : cotisations au juste prix avec une évolution maîtrisée, amélioration des prestations, qualité de service en progression et frais de gestion en forte baisse. Mais elle va plus loin en redistribuant près de 24 millions d'euros sous forme d'actions ou de dépenses à caractère social, notamment à travers des réductions de cotisation et des allocations d'entraide en faveur de ses adhérents les plus fragiles.

En répondant toujours mieux aux exigences légitimes de nos clients, nous accroissons leur satisfaction, et ce faisant, nous créons encore plus de valeur que nous pouvons ensuite partager avec les collaborateurs et collaboratrices de La Mutuelle Générale, mais aussi avec l'ensemble de la société. Ainsi nous avons signé en 2019 notre premier accord d'intéressement. Nous avons aussi fortement développé les actions en faveur d'une plus grande qualité de vie au travail et nous consacrons davantage de ressources à soutenir le tissu associatif. Un partenariat majeur avec l'Association Petits Princes a par exemple été signé.

Le partage de valeur s'inscrit dans un cercle profondément vertueux : plus nous partageons la valeur que nous créons, plus nous créons de valeur supplémentaire que nous pouvons à nouveau redistribuer. Il s'inscrit de façon plus large dans ce qui constitue la raison d'être de La Mutuelle Générale depuis 75 ans, l'amélioration des conditions de vie de tous."

**Patrick Sagon**  
Président

**Christophe Harrigan**  
Directeur général

# PROFONDÉMENT COLLECTIVE ET ASSURÉMENT PERSONNELLE

**Acteur de référence de l'assurance santé et de la prévoyance depuis 75 ans, La Mutuelle Générale est aujourd'hui la 3<sup>e</sup> mutuelle de France. Elle protège 1,5 million de personnes.**

Sur un marché très concurrentiel, notre mutuelle a bâti son savoir-faire et sa réputation autour de ses contrats avec La Poste et Orange. Elle développe aujourd'hui son activité autant auprès des particuliers que des entreprises de toutes tailles.

Au-delà du simple remboursement des frais médicaux, La Mutuelle Générale a toujours privilégié l'accompagnement personnalisé de ses adhérents grâce à des services innovants fondés sur les nouvelles technologies, notamment dans le domaine de la prévention en santé.



## Des valeurs mutualistes fortes

Partie prenante du secteur de l'économie sociale et solidaire, La Mutuelle Générale est une « Mutuelle 45 » régie par le Code de la Mutualité. Notre statut de société de personnes à but non lucratif et au fonctionnement démocratique implique l'absence d'actionnaires à rémunérer; notre mutuelle peut ainsi consacrer son excédent d'exploitation au seul bénéfice de ses adhérents, aux actions de solidarité et à l'autofinancement de ses investissements.

La Mutuelle Générale construit et mène toutes ses actions en s'appuyant sur des valeurs d'entraide, de solidarité et d'égalité. L'action sociale est originellement au cœur de nos missions. Chaque adhérent est assuré d'une égalité de traitement et peut compter, tout au long de sa vie, sur une bonne couverture santé.

**La Mutuelle Générale consacre son excédent d'exploitation au seul bénéfice de ses adhérents, aux actions de solidarité et à l'autofinancement de ses investissements.**

## Les chiffres clés

---

**1,5 million**  
DE PERSONNES PROTÉGÉES

**3<sup>e</sup>**  
MUTUELLE FRANÇAISE

**75 ans**  
D'EXPÉRIENCE



## Une gouvernance responsable

Dans le respect des valeurs mutualistes, la gouvernance de La Mutuelle Générale repose sur un fonctionnement démocratique ; il garantit **la représentation de nos adhérents et une collégialité entre les structures politique et opérationnelle.**

### Les adhérents, acteurs de la vie de la mutuelle

La Mutuelle Générale donne à ses adhérents la possibilité d'être acteurs de ses décisions, selon le principe « 1 adhérent = 1 voix ». Ils élisent les délégués qui les représenteront lors des assemblées générales.

### L'assemblée générale

**360 délégués**

Elle fait le lien entre la mutuelle et ses adhérents, et porte leur parole auprès des instances décisionnaires.

### Le conseil d'administration

**48 membres** élus par les délégués de l'assemblée générale.

Le conseil d'administration définit la politique générale de La Mutuelle Générale et nomme les deux dirigeants effectifs.

### Le bureau

**10 membres** élus au sein du conseil d'administration.

Le bureau assure notamment la cohérence de la réflexion stratégique et de la politique globale de La Mutuelle Générale.

### Les dirigeants effectifs

Conformément à la réglementation, deux dirigeants effectifs garantissent une gestion saine et efficace, à travers leur "double regard".

### Le comité exécutif

Il assure la gouvernance opérationnelle.

## Une situation financière solide, une dynamique engagée vers le collectif et les services

En 2019, dans un contexte toujours concurrentiel et de consolidation des acteurs du marché, **l'activité de La Mutuelle Générale affiche une progression solide**. Le chiffre d'affaires Groupe s'élève à 1 260 millions d'euros et gagne + 4,7 % par rapport à 2018. Le résultat net s'établit désormais à 6,4 millions d'euros, tandis que les fonds propres combinés du groupe La Mutuelle Générale s'élèvent à 658 millions d'euros. Sous Solvabilité 2, le ratio de couverture Groupe affiche 285 % fin 2019.

**Cette situation financière très saine** témoigne des importants efforts de réorganisation entrepris par La Mutuelle Générale pour **rationaliser sa gestion et réduire ses coûts de fonctionnement**.

Elle illustre également **la justesse d'une stratégie de développement visant à se renforcer sur le marché du collectif**. L'année 2019 a été marquée par **le redéploiement des forces de vente** pour adresser efficacement chacun des segments de l'assurance collective des personnes, des TPE/PME aux grands comptes.

### DES PRATIQUES RECONNUES EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE



En 2019, les bonnes pratiques de La Mutuelle Générale en matière de gestion financière ont été à nouveau reconnues. Notre mutuelle a en effet reçu le prix de la « meilleure initiative en faveur de la gouvernance et de sa transparence », lors de la 8<sup>e</sup> cérémonie des Couronnes organisée par L'Agefi.

Cette récompense intervient après l'obtention en 2018 du label « Transparence de la gestion financière » décerné par Instit Invest Media.

Le lancement au second semestre 2019 d'une **nouvelle offre modulable et conforme au 100 % Santé - Santé Entreprise** - s'est inscrit dans cette logique de conquête.

Plus que jamais fidèle à sa **mission mutualiste et à son engagement d'améliorer l'accès aux soins et la prévention**, La Mutuelle Générale prépare également le lancement courant 2020 d'une **nouvelle offre de services, différenciante et à forte valeur perçue pour ses clients**.

À travers une plateforme digitale innovante, cette offre facilitera le quotidien et soutiendra chaque client dans les moments clés de sa vie.

### UNE MOBILISATION SANS PRÉCÉDENT FACE À L'ÉPIDÉMIE LIÉE AU COVID-19 ET LE DÉCLENCHEMENT DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

La Mutuelle Générale a fait preuve d'un engagement total pour traverser, collectivement, cette période de crise sanitaire inédite au regard de sa triple responsabilité :

- en tant qu'employeur, pour la protection de nos salariés ;
- en tant que mutuelle, pour le maintien du lien avec nos adhérents, et le versement de leurs prestations ;
- en tant qu'acteur de la santé et de la prévention, avec nos centres médicaux et dentaires qui ont sensibilisé les populations à l'hygiène, aux gestes barrières tout en continuant à assurer soins et consultations.

**« La Mutuelle Générale prépare aujourd'hui son avenir avec sérénité. Nous sommes prêts à relever les challenges que nous nous sommes fixés : atteindre l'excellence opérationnelle au service de la satisfaction de nos adhérents et clients, lancer notre activité de services tout en maintenant notre solidité financière. »**

Patrick Sagon, Président

## La maîtrise des risques au cœur de notre activité

La Mutuelle Générale exerce son activité dans le cadre d'une réglementation :

- commune et applicable à toutes les entreprises (Règlement général sur la protection des données, Code général des impôts, Code du travail et convention de branche);
- sectorielle pour les sociétés exerçant des activités d'assurance (Solvabilité 2, directive Distribution Assurance, Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, loi Eckert).

### PILOTAGE DES RISQUES

En réponse aux exigences Solvabilité 2, la gouvernance du groupe La Mutuelle Générale comprend un système de gestion des risques piloté par la fonction clé « Gestion des risques ». Ce pilotage repose sur :

- une organisation claire, détaillant le rôle et les responsabilités de l'ensemble des acteurs concernés;
- des processus précis;
- un corpus documentaire des politiques de risque qui détaille les règles d'appétence aux risques. La première de ces règles est financière; elle se traduit par un suivi du capital de solvabilité requis (SCR) encadré par des seuils de surveillance. Ces seuils sont décidés par le conseil d'administration, et peuvent être adaptés au regard des évolutions de l'environnement (exigences du marché, mise en place d'un partenariat avec solidarité financière, évolutions réglementaires...).

### CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Une cartographie est établie à plusieurs niveaux afin de recenser les risques majeurs du Groupe. L'objectif de cette cartographie est de permettre un pilotage stratégique par les risques. Elle est établie selon un processus précis - identification, classification, évaluation - et implique tant les membres du comité exécutif que les managers opérationnels. À partir de cette cartographie des risques opérationnels et de ses objectifs stratégiques, La Mutuelle Générale a identifié neuf risques majeurs classés par familles, selon la grille IFACI de classification des risques :

risques financiers, risques assurantiers, risques environnementaux et risques opérationnels (cf. schéma plus bas).

Validés par le conseil d'administration, ces risques sont pris en compte dans le pilotage de l'activité de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle interne, proportionnel à la criticité des risques, contribue également à leur maîtrise.

| Risques financiers                                                                                                                                                                                      | Risques assurantiers                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut de couverture du SCR par les fonds propres</li> <li>• Évolution défavorable des marchés financiers</li> <li>• Défaut de maîtrise du résultat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérive de sinistralité en Santé et en Prévoyance</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| Risques environnementaux                                                                                                                                                                                | Risques opérationnels                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration du portefeuille clients</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non maîtrise des coûts de fonctionnement</li> <li>• Défaut de la qualité de service</li> <li>• Mauvaise exécution du plan stratégique</li> <li>• Fraude et défaut de sécurité des systèmes d'information</li> </ul> |

### RESPONSABILITÉ ET CONTRÔLE

La responsabilité du contrôle de ces risques relève d'abord des deux dirigeants effectifs. Elle est ensuite déléguée aux collaborateurs du Groupe. Ces derniers définissent et actualisent régulièrement un système de contrôle selon leurs domaines d'activité, dans le respect des règles d'appétence définies dans les politiques de risque.

Confrontée à un environnement en pleine évolution (cyber-attaques, exigences de sécurité, fraude à l'assurance...), La Mutuelle Générale doit maîtriser les risques en matière de sécurité pouvant affecter ses clients, son personnel, et plus généralement l'image du Groupe.

Aussi, La Mutuelle Générale poursuit et développe son programme sécurité afin de garder la maîtrise de son activité et de ses données. Elle maintient ainsi un lien de confiance essentiel dans sa relation d'affaires avec ses clients.

# Le modèle d'affaires du groupe<sup>(1)</sup> La Mutuelle Générale

Chiffres clés au 31/12/2019

## NOS ENJEUX RSE



Le vieillissement  
de la population  
et le développement  
de maladies chroniques



L'environnement  
économique et  
réglementaire ;  
l'éthique



## LA MUTUELLE GÉNÉRALE

### 3<sup>e</sup> MUTUELLE FRANÇAISE

**Société de personnes à but non lucratif**  
régie par le Code de la mutualité :

- Un mode de gouvernance démocratique
- Des valeurs mutualistes
- Un maillage territorial : **105** comités de section

#### NOS RESSOURCES

##### Adhérents et clients

**1,5** million  
de personnes protégées

**9 200**  
entreprises  
clientes

##### Les femmes et les hommes

**1 915<sup>(2)</sup>**  
collaborateurs

**1 500**  
élus bénévoles



#### NOS MOYENS

- Fonds d'action sociale
- Fondation de La Mutuelle Générale<sup>(3)</sup>
- **MG Services** : 2 centres médicaux et dentaires
- **LMG Conseil et Services** : services innovants (à partir de 2020)

#### ÉLÉMENTS FINANCIERS

Fonds propres

**658 M€**

Chiffre d'affaires

**1 260 M€**

Ratio de solvabilité

**285 %**



## NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE

- ▶ **Intensifier notre développement commercial sur le marché du collectif**
- ▶ **Concevoir et proposer de nouveaux services à forte valeur ajoutée**
- ▶ **Participer à la construction d'un acteur majeur de l'assurance en France**

#### NOS CLIENTS

- Des particuliers
- Des entreprises de toutes tailles et des professionnels

#### NOS 2 MARCHÉS

52 %  
48 %



- Individuel
- Collectif

#### NOS 3 MÉTIERS

**Pour accompagner nos clients et leur offrir une protection utile et complète, avec des services innovants**

#### SANTÉ

Remboursement  
des frais de santé

#### PRÉVOYANCE

Prestations en capital  
ou en rente liées à la  
survenue d'un risque :  
arrêt de travail, décès,  
invalidité...

#### SERVICES

- Prestations d'assistance
- Analyse de devis médicaux
- Téléconsultation médicale
- Dépistage et prévention
- Services innovants

1. Le Groupe comprend les entités La Mutuelle Générale, MG Union, MG Services, Mutaris Caution et LMG Conseil et Services

2. Collaborateurs groupe LMG : CDI, CDD, alternants, stagiaires

3. Sous égide de la Fondation de l'Avenir



Les bouleversements  
climatiques



La digitalisation  
de la société



Les conditions  
de travail  
(salariés/clients)



Les difficultés  
croissantes dans  
l'accès aux soins

## NOTRE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

**492** collaborateurs

### • Réseau direct

**100**  
points de présence  
en France



**1** équipe grands  
comptes  
**6** directions  
régionales

### • Réseau indirect

**2** équipes  
grand courtage  
et courtage de  
proximité

**1 330**  
courtiers

### • Lamutuellegenerale.fr

**4,2** millions  
visiteurs uniques

## NOTRE GESTION

**711**  
collaborateurs

**5** sites principaux  
de gestion

**2**  
plateformes de  
relation adhérents

**ISO 9001**  
Certification gestion  
des contrats collectifs

## NOS PARTENAIRES

**3** réseaux  
de soins

**3** sociétés  
d'assistance



## NOS AXES RSE ET NOS IMPACTS

### PRÉSERVER ET DÉVELOPPER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ

**87 %**  
taux de satisfaction  
des adhérents

#### Centres médicaux et dentaires

**252 000**  
visites

**9** patients sur **10**  
satisfaits de la prise  
en charge

### MOBILISER LES ÉQUIPES POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

**34 000**  
heures de formation

**76 %**  
taux de fierté  
d'appartenance  
à l'entreprise

**Développement des écoles métiers**  
(École des Ventes et École des Opérations Client)  
et création de l'École du Management

### S'ENGAGER POUR UN MONDE DURABLE

Pilotage de la qualité ISR  
du portefeuille obligatoire

**97 %**  
Taux de couverture ISR

#### Taux d'utilisation Espace Adhérent

**64 %**  
Collectif

**63 %**  
Individuel



# La démarche RSE de La Mutuelle Générale

## NOS SIX ENJEUX RSE

Nous devons faire face à six risques extra-financiers principaux qui constituent nos six enjeux RSE majeurs.



### Le vieillissement de la population et le développement des maladies chroniques

Avec l'allongement de la durée de vie, les maladies chroniques se développent. Parallèlement, le risque grandit aussi de voir nos aînés mal soignés, isolés et confrontés à des difficultés quotidiennes croissantes. Nous nous sommes donc engagés dans la recherche de solutions innovantes en matière de recherche médicale ou technologique et d'accompagnement des personnes. Des programmes de prévention et de dépistage sont également proposés à tous les patients de nos centres médicaux et dentaires.



### La digitalisation de la société

Cet enjeu a été identifié en 2019 par nos parties prenantes en raison de son actualité et de son caractère prégnant. L'accélération technologique et la montée en puissance de l'utilisation de l'intelligence artificielle et autres algorithmes transforment les modèles économiques des entreprises et la vie quotidienne des individus. Cette évolution de la société amène chacun à modifier ses comportements; elle transforme aussi la façon de travailler des entreprises, avec des conséquences en termes de formation des salariés et d'évolution des comportements des consommateurs.



### L'environnement économique et réglementaire; l'éthique

Dans un environnement économique de taux d'intérêt bas, voire négatifs, et face aux nombreuses évolutions réglementaires, l'exploitation des données nous offre l'opportunité de renforcer notre efficacité opérationnelle et d'asseoir notre compétitivité sur un marché en pleine concentration. Cela nous confère également de grandes responsabilités. La Mutuelle Générale s'attache ainsi à impliquer et former ses collaborateurs, à sécuriser l'ensemble des données de ses clients et à les utiliser avec éthique.



### Les conditions de travail (salariés/clients)

Les risques psychosociaux, le stress, le défaut d'accompagnement ou de formation sont autant de facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la santé des salariés. Face à cela, La Mutuelle Générale propose à ses salariés et à ses entreprises clientes des services visant à améliorer la qualité de vie au travail et à lutter contre les risques psychosociaux.



### Les bouleversements climatiques

Face aux enjeux du réchauffement climatique, La Mutuelle Générale s'engage, depuis plusieurs années, à réduire son empreinte carbone.



### Les difficultés croissantes dans l'accès aux soins

Les déserts médicaux et le coût des soins peuvent conduire certains patients à renoncer à se soigner. Nous veillons donc à proposer à nos adhérents des offres et des solutions à tarifs maîtrisés, claires, lisibles, facilement comparables, et adaptées à leurs besoins.

## NOS DIX PRIORITÉS RSE

Pour chacun de nos six enjeux, nous avons identifié des priorités à adresser dans le cadre de la politique RSE, en lien avec la stratégie de notre Groupe.

En 2019, un nouvel enjeu RSE a été identifié grâce à nos échanges avec nos parties prenantes internes - « la digitalisation de la société ». Cela nous a amené à considérer une dixième priorité, qui vient s'ajouter aux neuf priorités identifiées depuis 2018 : « mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données ».

## PROFONDÉMENT COLLECTIVE ET ASSURÉMENT PERSONNELLE

La suite de ce rapport développe notre politique RSE en présentant les actions les plus significatives qui ont été menées par les équipes de La Mutuelle Générale en 2019, en réponse aux dix priorités sociétales, sociales et environnementales qui ont été identifiées (cf. matrice de matérialité - annexe I).

| NOS 10 PRIORITÉS                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Préserver et développer le bien-être et la santé                                                                                                                                                                                                                               | Mobiliser les équipes pour la performance de l'entreprise                                                                                                                                                                                                  | S'engager pour un monde durable                                                                                                                                                                                                       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer l'accès aux soins et la prévention</li> <li>2. Innover pour le mieux vivre</li> <li>3. Promouvoir les actions de solidarité</li> <li>4. Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Rendre nos collaborateurs et nos élus acteurs de la transformation de l'entreprise</li> <li>6. Renforcer la confiance et l'engagement</li> <li>7. Favoriser la diversité et l'égalité professionnelle</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Développer une politique d'investissements responsables</li> <li>9. Œuvrer pour la transition écologique</li> <li>10. Assurer un cadre de travail respectueux de l'environnement</li> </ol> |

Nos dix priorités nous permettent de contribuer à la plupart des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) adoptés par l'ONU en 2015.

| NOTRE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE                                                            |                                                                                             |                                                                                             |                                                                                              |                                                                                                     |                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 PAS DE PAUVRETÉ</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                                                  | <b>2 FAIM «ZÉRO»</b><br><br><input type="checkbox"/>                                        | <b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                | <b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                     | <b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                         | <b>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>             |
| <b>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                            | <b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> | <b>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> | <b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                     | <b>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/>                 | <b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> | <b>14 VIE AQUATIQUE</b><br><br><input type="checkbox"/>                                     | <b>15 VIE TERRESTRE</b><br><br><input type="checkbox"/>                                     | <b>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> | <b>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</b><br><br><input checked="" type="checkbox"/> |                                                                                              |

# PRÉSERVER ET DÉVELOPPER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ

Pour La Mutuelle Générale, préserver et développer le bien-être et la santé se traduit par la mise en œuvre de quatre priorités qui relèvent du champ sociétal :

- Améliorer l'accès aux soins et la prévention
- Innover pour le mieux vivre
- Promouvoir les actions de solidarité
- Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données

Pour chacune de ces quatre priorités identifiées avec nos parties prenantes, des plans d'actions ont été définis.

## Améliorer l'accès aux soins et la prévention

### NOTRE PLAN D'ACTIONS

1

Adapter nos produits et services aux entreprises et aux particuliers

2

Garantir une offre parfaitement claire et lisible ; accompagner chacun de nos clients

3

Avec nos centres médicaux et dentaires, offrir à tous un accès à des soins de qualité, innovants et au meilleur coût

4

Être un acteur majeur de la prévention

5

Faire croître la qualité, renforcer la satisfaction de nos adhérents et clients

### NOS ENGAGEMENTS À HORIZON 2023

Accroître le nombre d'actions de prévention et de dépistage

Développer notre offre de soins et ouvrir un 3<sup>e</sup> centre médical et dentaire

Améliorer la satisfaction client\*, avec pour objectif d'atteindre :

- un taux de satisfaction client de **90 %** (adhérents individuels et collectifs)
- une note de satisfaction à chaud  $\geq 4/5$  sur la qualité de l'échange téléphonique
- et de maintenir un taux de satisfaction patients **autour de 90 %** sur la qualité de la prise en charge dans les centres médicaux et dentaires

### RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS

Nombre de journées de prévention et de dépistage organisées par les centres médicaux et dentaires

**2018 : 18 - 2019 : 19**

Ouverture du 3<sup>e</sup> centre médical et dentaire

- **Maintien de la certification iso 9001** centres de gestion en collectif et plateformes téléphoniques
- **Taux de satisfaction client**  
**2018 : 84 % - 2019 : 87 %**
- **Note de satisfaction à chaud**  
**2019 : 4,3/5**
- **Taux de satisfaction patients**  
**2019 : 90 %**



1

## ADAPTER NOS PRODUITS ET SERVICES AUX ENTREPRISES ET AUX PARTICULIERS

La Mutuelle Générale s'engage à répondre au plus près des besoins de ses adhérents, à faciliter leur accès aux soins et à limiter leur reste à charge.

### Des garanties conformes au 100 % santé, transparentes et avec un reste à charge limité

Dès 2019, nous avons fait évoluer l'ensemble de nos contrats santé responsables (individuels et collectifs) pour répondre à l'entrée en vigueur de la réforme 100 % santé au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Depuis cette date, nos adhérents bénéficient d'une prise en charge intégrale de certains soins et équipements coûteux en optique et dentaire. Il en sera de même en audiologie à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

### Une nouvelle offre qui consolide notre présence sur le marché collectif

En mai dernier, nous avons lancé notre nouvelle offre : **Santé Entreprise**. Adaptée aux différentes

conventions collectives et conforme à l'ensemble des réglementations en vigueur (dont le 100 % santé), elle a été conçue à partir d'une approche sectorielle. *Santé Entreprise* répond ainsi de façon quasi personnalisée aux besoins de l'ensemble des salariés et des dirigeants des entreprises de moins de 100 personnes.

### Des prestations de santé aux tarifs négociés, toujours couplées à l'assistance et aux conseils de La Mutuelle Générale

Nous mettons à la disposition de nos adhérents un service **d'analyse de devis** en optique, audio, dentaire et chirurgie, avec calcul du reste à charge selon la garantie souscrite. Nos adhérents bénéficient également de notre éclairage sur les prix moyens pratiqués avant toute dépense de santé.

En cas de situation imprévue (hospitalisation, chirurgie ambulatoire, immobilisation à domicile, chimiothérapie par exemple), nous leur apportons **des prestations d'assistance** comme le soutien psychologique, la garde des enfants, l'aide-ménagère ou la prise en charge des animaux.

Par ailleurs, **le tiers payant** est appliqué par plus de 210 000 professionnels de santé et établissements de soins sur tout le territoire.

Enfin, grâce à nos **1500 bénévoles** répartis dans chaque département, La Mutuelle Générale assure sur tout le territoire des actions solidaires au bénéfice de ses adhérents.



## NOS 3 RÉSEAUX DE SOINS PARTENAIRES

La Mutuelle Générale a fait le choix de travailler avec **3 réseaux de soins partenaires**. Avec eux, nos adhérents ont accès à des tarifs préférentiels et des avantages sur leurs équipements (monture gratuite en cas de casse, remplacement de l'implant en cas de rejet...)



- 5 200 opticiens
- 3 500 centres d'audioprothèse



- 2 500 opticiens
- 1 400 centres d'audioprothèse
- 2 500 dentistes



- 7 700 opticiens
- 1 400 centres d'audioprothèse
- 7 800 dentistes

## GARANTIR UNE OFFRE PARFAITEMENT CLAIRE ET LISIBLE ; ACCOMPAGNER CHACUN DE NOS CLIENTS

### La transparence pour nos adhérents comme pour nos collaborateurs

- **Rendre nos contrats santé plus lisibles**

En lien avec d'autres acteurs de la santé, nous avons créé une charte commune qui harmonise la présentation des garanties et simplifie la comparaison de nos contrats. Un simulateur de remboursement et des exemples viennent également faciliter l'estimation des restes à charge pour nos adhérents.



- **Informers nos adhérents**

Pour expliquer la réforme 100 % santé à nos adhérents, clients et prospects, nous avons créé de nombreux supports, comme le Guide pratique du 100 % santé, ou encore des vidéos accessibles depuis l'Espace Adhérent ou diffusées via les réseaux sociaux.

**45 minutes mutuelles**  
Votre cycle de conférences internes

par Christine Nicolle  
Directrice Générale  
et Fleur Billecoq  
Chef de projet marketing

**La réforme du 100 % santé**

**DIALOGUER ET PARTAGER  
AVEC NOS COLLABORATEURS**

Dans le cadre de nos conférences internes « 45 minutes mutuelles » (cf. page 42), les chefs de projets marketing et juridique ont expliqué à leurs collègues la mise en œuvre du 100 % santé qui a mobilisé toutes les directions de l'entreprise.

### L'information ciblée pour les entreprises

La Mutuelle Générale poursuit un dialogue constant avec les dirigeants et les chefs d'entreprise pour les informer sur leurs enjeux en matière de santé et de protection sociale.

Trois actions l'illustrent particulièrement en 2019 :

- **Partenariat avec Réseau Entreprendre**

Grâce à la signature de son partenariat avec Réseau Entreprendre, La Mutuelle Générale apporte son expertise dans les métiers de l'assurance santé et de la prévoyance aux PME et TPE. Elle répond ainsi à la forte demande d'information et d'accompagnement des dirigeants et de leurs salariés.



- **Trophées PME RMC**

Dans le cadre de son partenariat avec les Trophées PME RMC, La Mutuelle Générale parraine la catégorie « responsable et durable ». Pendant 6 mois, des workshops régionaux ont permis à nos représentants de rencontrer 1 300 patrons de PME/TPE. Un important volet médiatique a été déployé sur BFM Business et RMC pour expliquer les réglementations sociales auxquelles les entreprises sont soumises.

- **Partenariat In Extenso**

In Extenso propose des services à destination des TPE et PME, tant dans les domaines de l'expertise comptable que dans les domaines connexes tels que le juridique, le social... Notre partenariat a pour objectif la mise en commun de nos expertises respectives au travers de l'animation de « clubs actu paie ». Ces clubs animés par des experts ont pour objectif de décrypter les grands enjeux en matière de gestion de la paie et de la protection sociale, permettant ainsi aux dirigeants de piloter de manière efficace et sécurisée leur activité. Ces clubs constituent des opportunités pour échanger sur l'évolution de l'environnement social.

3

## AVEC NOS CENTRES MÉDICAUX ET DENTAIRES, OFFRIR À TOUS UN ACCÈS À DES SOINS DE QUALITÉ, INNOVANTS ET AU MEILLEUR COÛT

Devenir un acteur majeur de l'accès aux soins pour tous, ancré sur le territoire et dans le paysage de la santé mutualiste, c'est l'objectif qui nous a conduits en 2019 à étoffer notre offre de soins dans nos centres médicaux et dentaires, tout en maintenant notre exigence de qualité et d'accompagnement des patients.

### Une offre de soins élargie, une capacité d'accueil renforcée

**De nouveaux soins** ont été ouverts dans nos centres médicaux et dentaires en 2019 :

- Consultation de chirurgie générale, digestive et prise en charge de l'obésité au centre Broca
- Consultation de chirurgie orthopédique au centre Jack Senet
- Pose de holter tensionnel (MAPA), cardiaque (ECG) et polygraphie au centre Jack Senet
- Offre implantaire Neodent® au positionnement tarifaire compétitif dans les centres Broca et Jack Senet
- Lancement de l'empreinte optique 3Shape dans les centres Broca et Jack Senet
- Examen de scanner en secteur 1 en partenariat avec le centre d'Imagerie Duroc qui complète notre offre d'IRM
- Consultation de cardiologie et de gastro-entérologie en partenariat avec l'Institut mutualiste Montsouris
- Ouverture début 2020 d'une nouvelle activité d'audioprothèse au centre Jack Senet, avec des aides auditives performantes et adaptées à tous les besoins et styles de vie.



En 2019, nos centres médicaux et dentaires Jack Senet et Broca ont lancé une nouvelle offre pour les implants dentaires. Objectif : rendre accessible financièrement l'implantologie à un plus grand nombre de patients, tout en gardant une haute qualité de traitement.

*« Fidèles aux valeurs de La Mutuelle Générale, nous sommes fiers de mettre à la portée de nos patients une nouvelle offre implantaire accessible au plus grand nombre. »*

**Dr Erwan Hauchard**, chirurgien-dentiste au centre Jack Senet

### Un parcours de soins fluide pour le patient, toujours à la pointe de la technologie médicale

**Autofinancés, nos investissements dans nos centres médicaux et dentaires assurent à nos patients l'accès à des soins de dernière génération**, avec entre autres : un nouvel échographe, une nouvelle table d'ophtalmologie, un nouveau mammographe, une caméra d'empreinte optique 3Shape, un biomètre optique (IOL Master), des autoclaves, des fauteuils dentaires...

Pour améliorer les diagnostics, la prévention et la prise en charge de nos patients, **nous nouons également des partenariats avec d'autres structures médicales**. Notamment :

- Des accords avec le groupe hospitalier Saint-Joseph pour de nombreuses consultations (urologie, gynécologie, chirurgie digestive, obésité, dermatologie, chirurgie plastique, etc.)
- Une convention de partenariat établie avec le centre d'Imagerie Duroc pour faciliter l'accès aux examens lourds de radiologie
- Un partenariat avec l'Institut mutualiste Montsouris pour la cardiologie et la gastro-entérologie

« Cette extension du périmètre de la convention de partenariat contribue à améliorer le diagnostic médical et plus généralement la prévention... Depuis 5 ans, ce sont plus de 10 000 patients qui ont pu bénéficier d'un accès facilité aux examens IRM, à des tarifs opposables et dans des délais très courts. »

**Roland Masotta**, directeur général des centres médicaux et dentaires.

### Avec le centre d'Imagerie Duroc, créer une filière de soins IRM et scanner en secteur 1

Depuis 2014, la convention de partenariat entre les centres Jack Senet & Broca et le centre d'Imagerie Duroc améliore la qualité de prise en charge et la continuité des soins. En octobre 2019, cette convention a été étendue pour que les patients bénéficient d'un accès et de délais raccourcis pour des examens de scanner en secteur 1. Ce partenariat témoigne d'une volonté mutuelle de proposer une réponse graduée et adaptée aux besoins de nos patients tout en sécurisant leurs parcours de santé.

Engagés dans une démarche qualité, les centres médicaux et dentaires Jack Senet & Broca ont aussi invité leurs patients à participer **au baromètre national de satisfaction du réseau des Centres mutualistes\***. 2 138 patients ont répondu, **et près de 9 patients sur 10 font part de leur satisfaction**. La qualité des soins, le tiers-payant (prise en charge Sécurité sociale et complémentaire) et la qualité de l'accueil ont été plébiscités.

\* Baromètre réalisé par Majors Consultants entre le 13 mai et le 5 juillet 2019.



## LES CENTRES MÉDICAUX ET DENTAIRES JACK SENET ET BROCA: CHIFFRES CLÉS 2019

Au cœur de Paris, nos deux centres mutualistes Jack Senet & Broca accueillent tous les patients, adhérents et non-adhérents. À chacun, ils garantissent l'accès à des soins de qualité en secteur 1 à tarifs maîtrisés, au tiers payant et **sans dépassement d'honoraires**. Jack Senet comme Broca sont dotés de dispositifs médicaux à la pointe de l'innovation, mais aussi de magasins d'optique; depuis début 2020, Jack Senet dispose également d'une nouvelle activité d'audioprothèse.

### Jack Senet

Paris 15<sup>e</sup> - 1<sup>er</sup> centre médical et dentaire ouvert en 1979

**64 500 patients suivis**  
**209 800 visites**  
**107 praticiens**

### Broca

Paris 13<sup>e</sup> - 2<sup>e</sup> centre médical et dentaire ouvert en 2015

**15 100 patients suivis**  
**42 000 visites**  
**31 praticiens**

### Magasins d'optique

Jack Senet et Broca

**Plus de 7 050 passages**

## 4 ÊTRE UN ACTEUR MAJEUR DE LA PRÉVENTION

La Mutuelle Générale s'engage pour la prévention auprès de ses adhérents, particuliers comme salariés, notamment grâce aux actions portées par ses élus au quotidien. 4 thèmes majeurs guident nos actions : santé, nutrition, dépistage et aide aux aidants.



### De nombreux dispositifs de dépistage et/ou d'éducation

Concrètement, cet engagement se matérialise au travers de plusieurs dispositifs complémentaires :

- **Dossiers d'information** sur la prévention par l'alimentation relayés sur notre site *On mange quoi* (23 000 visiteurs uniques/mois)
- **Articles nombreux et variés publiés** dans notre magazine adhérents MG Actus



- **Initiatives de nos élus** qui animent et prennent en charge des actions de prévention avec l'appui d'associations locales ou via l'organisation de conférences (sur des thématiques comme la prévention du cancer, la lutte contre la mucoviscidose, les soins palliatifs, les problèmes de sommeil...)
- **Les assemblées générales** sont aussi pour nous l'occasion de mobiliser nos adhérents sur toutes les thématiques de la prévention santé.

- **Programmes de prévention déployés en entreprises**, notamment lorsque La Mutuelle Générale est sollicitée dans le cadre d'opérations ponctuelles : participation au Forum Santé d'un centre de tri de La Poste, séances de réveil musculaire avec un ostéopathe chez des clients grands comptes...
- **Opérations de dépistage** menées avec l'Association française des Diabétiques contre l'hypertension et le diabète, lors des congrès professionnels des différents partenaires sociaux impliqués dans la vie de nos clients.

### Nos centres médicaux et dentaires : des relais essentiels pour les actions de prévention

Les centres Jack Senet et Broca déploient toutes les campagnes nationales de santé publique : audition, vue, diabète, nutrition, tabac, cancer... Il y en a eu 15 en 2019.

En outre, nous avons organisé **4 actions de prévention santé à l'extérieur des centres** :

- Journée Vision à l'école de Commerce ESCP Novancia
- Printemps des Seniors à la mairie du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris
- Forum Étudiant à la mairie du 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris
- Forum Pathologies chroniques à la mairie du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris

**Au total, ce sont 19 journées de prévention et de dépistage qui ont été organisées en 2019, par les centres médicaux et dentaires.**

*Journée mondiale du diabète le 14 novembre 2019 au centre Jack Senet*



## FAIRE CROÎTRE LA QUALITÉ, RENFORCER LA SATISFACTION DE NOS ADHÉRENTS ET CLIENTS

Devenue l'une des clés de la satisfaction, l'expérience client est essentielle aux yeux de citoyens de plus en plus exigeants et digitalisés.

### La digitalisation du parcours client pour simplifier le parcours de soins

Améliorer l'« expérience client », c'est aussi simplifier l'accès aux soins. Pour répondre à cette demande de simplicité, notre **écosystème digital** offre un **parcours fluide et personnalisé** à chacun de nos adhérents : site accessible en version web et tablette, *Espace Adhérent* sur PC et mobile, présence renforcée sur les réseaux sociaux via Twitter, Facebook et LinkedIn (page « La Mutuelle Générale »). Nous adaptons également en permanence les parcours clients, avec notamment la création d'un *Espace Entreprise* et une nouvelle version de l'*Espace Adhérent* en 2019.



### UN NOUVEL ESPACE ADHÉRENT REPENSÉ POUR LA MOBILITÉ

La version 2019 de notre espace pour nos adhérents offre une nouvelle ergonomie et des fonctionnalités innovantes pensées pour simplifier leur parcours de soins : carte de Tiers Payant en accès offline, scan de photos pour l'envoi des justificatifs et accès à un simulateur de remboursement.

- **Espace Adhérent collectif**  
Taux d'utilisation : 64 %
- **Espace Adhérent individuel**  
Taux d'utilisation : 63 %

Données au 31/12/2019

### UN NOUVEL ESPACE ENTREPRISE POUR UNE GESTION SIMPLIFIÉE DES CONTRATS AU QUOTIDIEN

Entre autres exemples de cette simplification par la digitalisation, l'*Espace Entreprise* a été lancé en 2019. Nos entreprises clientes bénéficient désormais d'un processus de mise en gestion facilitée grâce au digital. Et nos interlocuteurs peuvent suivre leurs demandes grâce à des outils de pilotage performants.

### L'écoute et la mesure constantes de la satisfaction de nos adhérents

La mesure de la satisfaction de nos clients et de nos adhérents se fait de manière globale et à des moments clés de leurs parcours avec La Mutuelle Générale : nouvelle souscription, entretien téléphonique, consultation de l'*Espace Adhérent*... Nous évaluons la qualité de service à travers des systèmes de mesure complémentaires :

« À chaud », une mesure continue de la **satisfaction client**. Nos clients particuliers comme les TPE/PME et les adhérents Grands Comptes sont interrogés toute l'année par email après entretien téléphonique avec notre service client. Près de 38 000 adhérents nous ont répondu en 2019. Parmi les indicateurs, le taux de satisfaction globale sur la qualité de l'échange post-appel est suivi de manière hebdomadaire par le Comex. Avec un objectif fixé à 4/5, il s'affiche à 4,3/5 en moyenne en





2019. Ce dispositif de mesure de la satisfaction client à chaud a déjà été déployé sur 4 processus de gestion. Nous l'étendrons progressivement à 8 en 2021 et jusqu'à une douzaine d'ici 2023.



### LA SATISFACTION CLIENT : UN OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE POUR LA MUTUELLE GÉNÉRALE

Le taux de satisfaction globale est l'une des composantes de la prime d'intéressement des salariés. Quant au taux de recommandation, il est inscrit comme l'un des objectifs de l'entreprise pour 2019.

Depuis juillet 2019, nous interrogeons également nos adhérents directement depuis leur espace personnel pour évaluer leur navigation et nous donner leurs impressions.

« À froid », un baromètre réalisé une fois par an pour mesurer la satisfaction de l'ensemble des adhérents - individuels comme collectifs - sur les grandes thématiques de leur parcours. En octobre 2019, ce sont 2 700 adhérents (1 435 en individuel et 1 265 en collectif) qui ont été interrogés. Nous avons dépassé notre objectif, avec **un taux de satisfaction de 87 %** (contre de 84 % en 2018) et un taux de recommandation en progression sur toutes les cibles. Nous travaillons pour parvenir à 90 % d'adhérents satisfaits à horizon 2021.

Nous analysons l'ensemble de ces résultats et menons des plans d'actions pour améliorer nos processus et l'expérience de nos adhérents et ainsi mieux les satisfaire.

### Une école interne pour accompagner la montée en compétences des collaborateurs de la direction des Opérations client

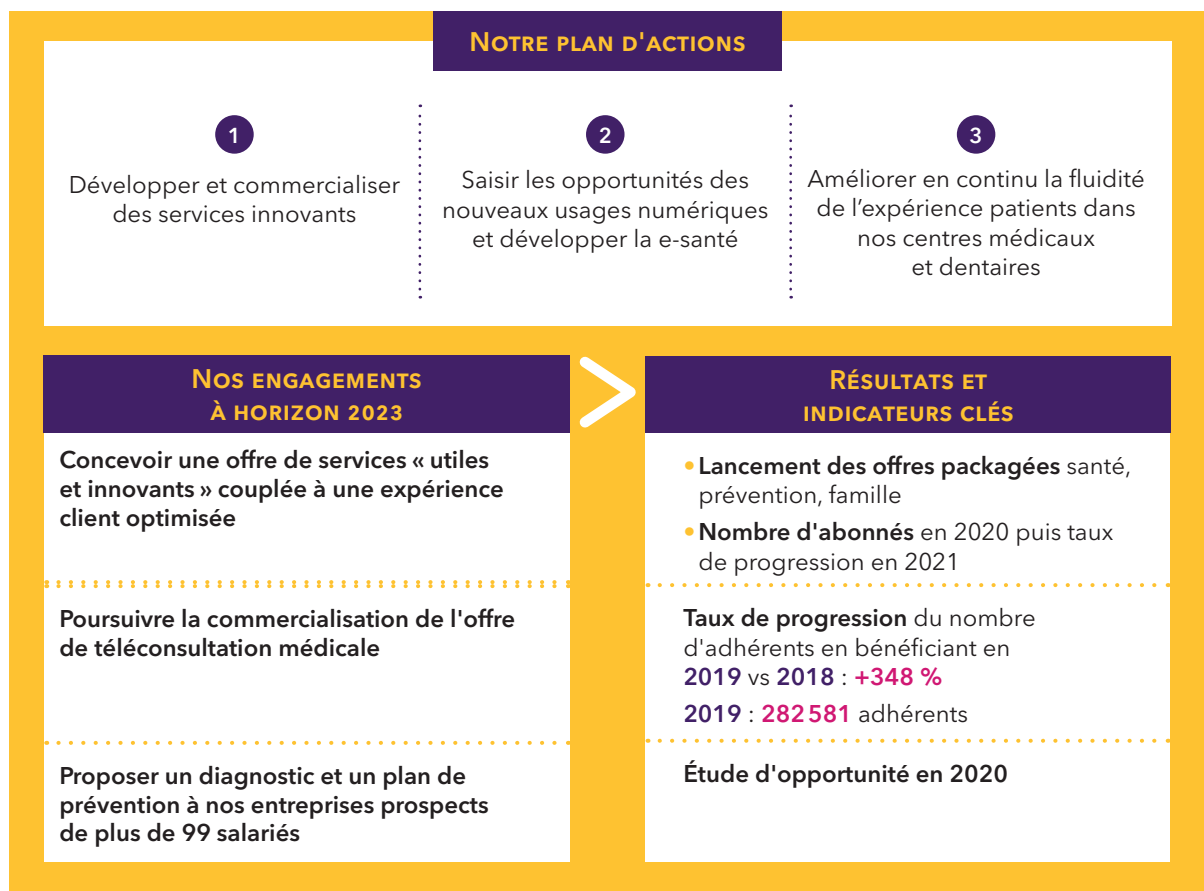
La montée en compétences des collaborateurs est un enjeu qui s'inscrit dans la stratégie d'entreprise d'atteinte de l'excellence opérationnelle. Grâce à l'École des opérations client (cf. page 34), des formations couvrent les principaux processus de leur métier : prestations, gestion de la relation client, vie du contrat, cotisations, recouvrement... Ces formations concernent aussi bien les nouveaux arrivants que les collaborateurs en poste, avec pour enjeux le perfectionnement, la spécialisation et le développement de la polyvalence des équipes. Près de 442 collaborateurs ont été formés en 2019 pour environ 14 900 heures déployées par l'École.

### La certification ISO 9001 pour piloter la qualité de service sur nos contrats collectifs



Depuis juin 2018, les équipes de gestion du Kremlin-Bicêtre et de Mérignac sont certifiées ISO 9001 (version 2015) pour la gestion des contrats collectifs. En 2019, cette certification a été élargie aux équipes de Nancy et de Nantes (plateformes téléphoniques) pour la relation adhérents, ainsi qu'au centre de gestion de Saint-Priest pour les TPE/PME et aux fonctions support. **Le maintien de cette certification ISO 9001 passe par plusieurs actions structurantes :** définition et mise en œuvre d'une politique Qualité signée par notre direction générale ; suivi du système de management de la qualité. Nos objectifs qualité sont déterminés à partir d'audits internes des directions support et des sites concernés. Enfin, un plan d'accompagnement et de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs de la direction des Opérations client nous permet de déployer efficacement cette démarche qualité.

## Innover pour le mieux vivre



### 1 DÉVELOPPER ET COMMERCIALISER DES SERVICES INNOVANTS

Notre rôle va bien au-delà du remboursement de frais de santé : notre ambition est d'être un partenaire de santé global.

#### Les services, un nouveau relais de croissance qui facilitera le quotidien de nos adhérents et clients

En complément de ses activités cœur de métier, le groupe La Mutuelle Générale développe une activité de services destinés à accompagner ses adhérents et ses prospects. Leur commercialisation démarre en 2020 via une structure créée à cet effet : LMG Conseil et Services.

Pour La Mutuelle Générale, cette nouvelle activité constitue un relais de croissance et de revenus. Pour les clients, elle répond à quatre grands besoins prioritaires : **faciliter leur quotidien, être soutenus dans les moments clés de leur vie, préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, leur faire réaliser des économies.**

Face à ces besoins, nous avons bâti des solutions clés en main, personnalisées et susceptibles d'être enrichies par des services à la carte. Notre offre de services s'articule



autour de différentes offres packagées. Parmi les premiers services commercialisés, certains sont liés à **la santé et à la prévention** : téléconsultation médicale, formation aux gestes de premier secours. D'autres sont davantage axés sur **le quotidien** : aide aux devoirs, conciergerie digitale.

Dans tous les cas, les services proposés ont été sélectionnés à la suite d'études clients et prospects qui en ont démontré la pertinence et l'utilité.

### PROGRAMME DE PRÉVENTION DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS)



La Mutuelle Générale a conçu un programme de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) autour de séances quotidiennes de réveil musculaire et de consultations d'ostéopathie. Ce dispositif se révèle particulièrement efficace pour les entreprises de logistique où les salariés portent des charges et accomplissent des gestes répétitifs.

### Téléconsultation médicale pour toutes nos entreprises clientes

La Mutuelle Générale intègre un **service de téléconsultation médicale** dans ses contrats santé pour les professionnels indépendants et les entreprises. Accessible par visiophonie, chat ou téléphone, il permet au bénéficiaire du contrat et à sa famille d'accéder immédiatement à des médecins généralistes ou spécialistes, 24H/24, 7J/7 et sans aucun surcoût. Au terme de la consultation, une ordonnance peut être délivrée. S'il le souhaite, l'utilisateur bénéficie également d'un service de téléconseil pour des informations sur une posologie, un traitement ou des symptômes.

### Diagnostic et plan de prévention aux entreprises dans le cadre de nos campagnes de prospection

Dans le cadre de nos opérations de prospection, lors de la commercialisation de contrats sur mesure (entreprises de plus de 99 salariés), nous proposons des actions de prévention. Nos équipes commerciales réalisent un diagnostic complet de protection sociale pour identifier les garanties prévoyance, santé et les services adaptés à chaque entreprise. Ce diagnostic inclut les actions de prévention qui seraient pertinentes selon la taille, les spécificités de l'entreprise et de son secteur d'activité.

En 2020, nous étudierons les modalités d'un diagnostic et d'un **plan de prévention** à destination de nos entreprises prospects. Son lancement sera progressif.

2

### SAISIR LES OPPORTUNITÉS DES NOUVEAUX USAGES NUMÉRIQUES ET DÉVELOPPER L'E-SANTÉ

#### La cabine médicale connectée

Les avancées technologiques aident à répondre à de nombreux enjeux de santé. **Depuis 2018, La Mutuelle Générale teste la cabine médicale connectée dans les locaux de son siège parisien.** Une expérimentation qui témoigne de notre volonté d'être une « vitrine » des services que nous proposons. Plus d'une année après, les retours de nos collaborateurs sont extrêmement positifs. Avec près d'une consultation par jour, constat est fait de la forte valeur d'usage de ce service. Le dispositif est aujourd'hui en cours de commercialisation auprès de nos clients et prospects ; il suscite un vif intérêt.



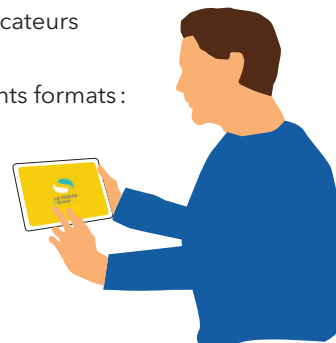
### Le développement d'une appli Santé avec Docaposte : « La Poste e-santé »

Dans le cadre du contrat santé/prévoyance des salariés et fonctionnaires de La Poste, La Mutuelle Générale et Docaposte ont co-construit une appli santé dont le lancement est prévu début 2020.

**Objectif : faciliter le suivi de sa santé grâce à un carnet digital regroupant de nombreuses fonctionnalités :**

- suivi des indicateurs biologiques sous la forme d'un tableau de bord et de graphiques ;

- hub regroupant tous les objets connectés de santé : balance, tensiomètre, oxymètre, bracelet d'activité... ;
- outils de e-coaching personnalisés en fonction de son profil et de l'évolution de ses indicateurs biologiques ;
- contenus sous différents formats : articles, quiz, dossiers sur des sujets liés à la prévention santé.



3

## AMÉLIORER EN CONTINU LA FLUIDITÉ DE L'EXPÉRIENCE PATIENTS DANS NOS CENTRES MÉDICAUX ET DENTAIRES

### L'équipement en outils digitaux de nos salles d'attente

Pour améliorer les conditions d'accueil des patients, nos centres Jack Senet et Broca ont renouvelé leur réseau d'écrans TV et proposent désormais un nouvel affichage dynamique au sein de leurs salles d'attente. **Ce nouveau service digital informe, sensibilise et divertit les patients**, avec à la clé une perception moindre du temps d'attente.

### Un partenariat pédagogique innovant avec SantéBD

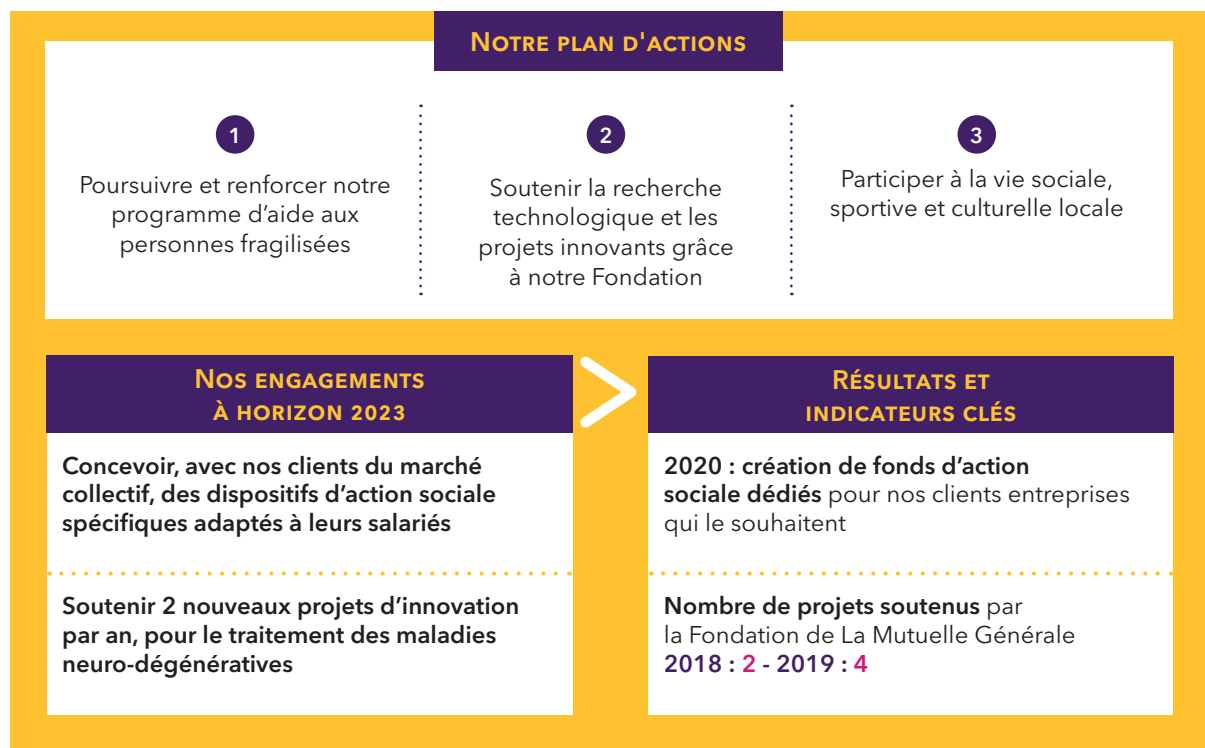
Pour une meilleure compréhension des soins par les patients, les centres Jack Senet et Broca se sont dotés en juillet 2019 de supports pédagogiques et numériques innovants : SantéBD de CoActis Santé. Grâce à des planches de bande dessinée, les patients se voient expliquer les enjeux de leurs soins et la manière dont ils leur seront prodigués. Une solution concrète pour lever les craintes éventuelles et diminuer l'anxiété avant un rendez-vous ou un examen.

# Doctolib

### UN NOUVEAU SERVICE DE PRISE DE RENDEZ-VOUS EN LIGNE POUR NOS PATIENTS AVEC DOCTOLIB

Depuis février 2019, nos centres Jack Senet et Broca proposent à leurs patients une solution de prise de rendez-vous en ligne ou depuis mobile en partenariat avec Doctolib. Un service qui permet à La Mutuelle Générale d'être au plus près des attentes des patients.

## Promouvoir les actions de solidarité



1

### POURSUIVRE ET RENFORCER NOTRE PROGRAMME D'AIDE AUX PERSONNES FRAGILISÉES

Notre programme de soutien aux personnes s'articule autour d'aides financières directes pour nos adhérents les plus vulnérables, et d'actions de financement et d'accompagnement pour des projets et des acteurs de la société civile.

#### Une aide financière directe et immédiate pour les personnes grâce au fonds d'action sociale

Fidèle à son principe de solidarité, La Mutuelle Générale a inscrit l'entraide dans ses statuts. Elle se traduit par une aide directe à ses adhérents confrontés à une situation difficile et exceptionnelle : maladie, handicap.

Chaque année l'Assemblée générale vote une dotation destinée à abonder notre **fonds d'action sociale : 1 250 K€ en 2019.**

#### • Les allocations

Elles apportent une aide financière aux personnes en situation de fragilité après étude de dossier : aide à l'aménagement des lieux de vie pour des personnes en situation de handicap, assistance pour des parents d'enfants handicapés, soutien à des enfants d'adhérents devenus orphelins, intervention d'urgence à la suite d'une catastrophe naturelle...

La Mutuelle Générale participe également au financement de travaux dans des établissements spécialisés ; elle dispose de plus de 300 places en accès prioritaire dans des établissements pour personnes âgées ou handicapées.

- **Les minorations de cotisations**, pour nos adhérents à revenu modeste ou parents d'enfants handicapés, pour leur permettre de bénéficier d'une protection sociale de qualité, sans alourdir leurs charges.
- **La création de fonds d'action sociale dédiés pour les salariés des contrats collectifs en 2020.**  
Il sera alimenté par les entreprises en contrat collectif, chaque entreprise bénéficiant de son propre fonds. Ce projet verra le jour courant 2020.

## LES CHIFFRES CLÉS DE L'ACTION SOCIALE

EN 2019, PLUS DE

**4 200** adhérents

ont bénéficié des aides de  
La Mutuelle Générale dont

**60**  
personnes  
VICTIMES  
D'INONDATIONS

**23,9** MILLIONS  
D'EUROS

ont cette année été consacrés  
à des actions ou des dépenses  
à caractère social :

**87 %**

pour des  
réductions  
de cotisation

**13 %**

pour des aides  
sociales pour les  
adhérents et les  
associations

## Des subventions et des actions de mécénat pour s'engager auprès d'associations et d'acteurs de la société civile

- Des subventions pour soutenir des initiatives solidaires à portée locale ou nationale. En 2019, 176 K€ ont été investis par le fonds d'action sociale de La Mutuelle Générale pour aider différentes associations.
- Des opérations de partenariat durable avec le secteur du handisport. En cohérence avec notre cœur de métier, nous encourageons le sport dans toutes ses pratiques et soutenons financièrement 4 sportifs handisport de haut niveau :
  - ▶ **Thu Kamkasomphou**, championne handisport de tennis de table
  - ▶ **Renaud Clerc**, handiathlète spécialiste du 200 et du 400 mètres
  - ▶ **Mathieu Thomas**, champion de parabadminton
  - ▶ **Charlotte Fairbank**, 3<sup>e</sup> joueuse française de tennis fauteuil



## LES PRINCIPALES ASSOCIATIONS SOUTENUES EN 2019



Cette association du Puy-de-Dôme aide les familles à garder le plus longtemps possible à domicile leur proche atteint de la maladie d'Alzheimer. Elle a pour cela créé l'École de Formation pratique des Aidants polyvalents (EFPAP), qui forme gratuitement chaque année quelque 5260 aidants familiaux, bénévoles et professionnels de santé à l'accompagnement à domicile et aux démarches administratives. L'association a également mis en place un système d'entraide pour que les aidants puissent régulièrement s'accorder quelques heures de répit.

[www.aideetrepit.fr](http://www.aideetrepit.fr)



La Mutuelle Générale soutient depuis plusieurs années cette association qui sensibilise le public à la lutte contre cette maladie génétique incurable en organisant diverses manifestations, dont **La PLB Muco**, course cycliste Pierre Le Bigaut qui a lieu en Bretagne et **La Virade d'Hurigny**, l'une des Virades de l'espoir qui se tiennent chaque dernier week-end de septembre, sur tout le territoire.

[www.vaincrelamuco.org](http://www.vaincrelamuco.org)  
[www.plbmuco.org](http://www.plbmuco.org)



L'association dont le siège est à Nîmes, milite depuis 30 ans, pour un dépistage précoce de l'hémochromatose, maladie génétique caractérisée par une absorption intestinale excessive du fer. Elle entend sensibiliser le grand public et nous lui donnons régulièrement la parole depuis 2016, lors de nos assemblées générales ou départementales.

[www.hemochromatose.fr](http://www.hemochromatose.fr)



Créée en 1987, l'Association Petits Princes réalise les rêves des enfants et des adolescents gravement malades. Le partenariat que nous avons noué avec elle s'inscrit dans une démarche durable, déployée autour de 2 axes : un appui financier et un soutien direct des équipes de La Mutuelle Générale. Nos collaborateurs sont ainsi incités à se mobiliser pour l'association tout au long de l'année en participant à diverses actions : « course des héros », team building lors du séminaire des managers (cf. page 46).

[www.petitsprinces.com](http://www.petitsprinces.com)

**« Soutenir l'Association Petits Princes, c'est une manière pour nous, individuellement et collectivement, de donner vie à nos valeurs de solidarité et d'entraide. »**

**Christophe Harrigan, directeur général.**



La Mutuelle Générale apporte son soutien financier à l'association Global Heart Watch (GHW) et à ses actions pour prévenir les arrêts cardiaques. Deux axes mobilisent l'organisation :

- financer les travaux des chercheurs du CEMS - afin d'approfondir les connaissances sur le risque cardiaque ;
- informer et éveiller les consciences aux gestes qui sauvent. Depuis 2013, des actions de sensibilisation ont ainsi été menées dans de nombreux lieux (écoles, universités, gares, marathons, entreprises...), auprès de plus de 20 000 personnes.

[www.globalheartwatch.org](http://www.globalheartwatch.org)

## SOUTENIR LA RECHERCHE TECHNOLOGIQUE ET LES PROJETS INNOVANTS GRÂCE À NOTRE FONDATION

Pour soutenir la recherche technologique, nous nous engageons dans des partenariats durables avec des acteurs associatifs. Entre autres actions, La Fondation de La Mutuelle Générale s'investit dans le soutien à des projets innovants via des programmes de coopération.

### La Fondation de La Mutuelle Générale en faveur des personnes atteintes de maladies neurodégénératives

Placée sous l'égide de la Fondation de l'Avenir, la Fondation de La Mutuelle Générale **identifie, sélectionne puis accompagne la mise en œuvre de projets innovants** qui aident les personnes atteintes de troubles neurodégénératifs à rester autonomes le plus longtemps possible.

Chaque année depuis 5 ans, le comité scientifique de la Fondation lance un appel à projets visant à faire émerger les initiatives les plus performantes de start-up développant un nouveau produit et/ou service. Le financement apporté par notre Fondation **accélère la mise sur le marché de dispositifs de santé performants et accessibles** pour les personnes atteintes de maladies neurodégénératives.

Elle s'est comme chaque année appuyée sur 5 critères pour sélectionner les projets :

- **L'utilité** : le projet répond à un réel besoin pour les personnes atteintes de maladies neurodégénératives.
- **L'innovation** : le produit développé n'existe pas sur le marché.
- **La crédibilité** : les porteurs du projet ont la capacité de réunir les moyens financiers et humains nécessaires à sa réussite.
- **L'industrialisation** : le projet concerne un public le plus large possible et peut être produit en conséquence.
- **La rentabilité** : par le gain qu'il apporte à ses utilisateurs ou à la société, le projet témoigne de sa viabilité et de sa pérennité.



#### PARMI LES PROJETS SOUTENUS PAR LA FONDATION DE LA MUTUELLE GÉNÉRALE



La chaire **Maintien@Domicile (M@D)**, un projet mené conjointement par l'ENSIBS (école d'ingénieurs de l'université Bretagne sud) et IMT Atlantique (Institut Mines-Télécom), en partenariat avec le centre de rééducation de Kerpape.



**ROBOD'Home**, pour évaluer la satisfaction de patients âgés qui bénéficient à domicile d'un accompagnement robotisé par le robot Pepper.



### 3 PARTICIPER À LA VIE SOCIALE, SPORTIVE ET CULTURELLE LOCALE

La Mutuelle Générale et ses élus locaux soutiennent la vie de nos villes et quartiers. Ils se mobilisent dans toute la France autour d'initiatives culturelles, d'actions de prévention durables et apportent leur soutien à des clubs sportifs locaux.

#### Des initiatives locales pour contribuer au rayonnement culturel et artistique

En septembre dernier, la section des Hauts-de-Seine a convié une quarantaine de ses adhérents pour une visite dans les anciens quartiers royaux de Paris. Ce circuit a mené nos adhérents dans le Marais ainsi que sur les deux îles de la capitale.

La Mutuelle Générale propose, partout en France, des sorties culturelles de ce type, afin de faire découvrir notre patrimoine tout en créant du lien social entre les adhérents les plus âgés.

Implantée dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris depuis de nombreuses années, La Mutuelle Générale a à cœur de contribuer au rayonnement culturel et artistique local. Elle a ainsi soutenu les projets suivants :

#### Boulevard Paris 13



Soutien à ce projet visant à faire du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris le plus grand musée de street art à ciel ouvert : un projet « durable » en adéquation avec les valeurs d'accessibilité et de proximité de la mutuelle.

#### Nuit Blanche 2019



Soutien à l'artiste Romain Vicari et à son projet ThunderCage, une installation qui accueille des projections vidéos dans un "non-lieu" évoquant une salle de cinéma à ciel ouvert.

#### Des actions de prévention durables au cœur des territoires

Certaines de nos sections prennent en charge l'installation de défibrillateurs dans des lieux publics : ainsi notre section de Haute-Saône a remis au Centre social et culturel de Lure un défibrillateur cardiaque. Celui-ci, installé à l'extérieur du bâtiment est accessible à l'ensemble de la population, de jour comme de nuit.

#### Des soutiens à des clubs sportifs locaux

- Club de rugby de Gemenos, Bouches-du-Rhône
- Club de basket de La Charité, Nièvre
- Club de handball de Mérignac, Gironde

# Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données

| NOTRE PLAN D'ACTIONS                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                           | 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tirer le meilleur parti de l'analyse des données afin d'optimiser nos processus et notre qualité de service | Sécuriser les données recueillies et protéger les solutions issues de leur exploitation                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                             | Bâtir un dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| NOS ENGAGEMENTS À HORIZON 2023                                                                              | RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Exploiter le potentiel des données                                                                          | <b>Lutte contre la fraude :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Renforcer les contrôles et notre efficacité via des solutions data, en complément des actions des équipes</li><li>Étendre progressivement notre action sur les prestations versées de <b>10 points</b> par an</li></ul> <p>Périmètre couvert en 2019: <b>9 %</b> des prestations en gestion directe</p> |
| Sécuriser l'utilisation des données                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Démarche de mise en conformité ISO 27 001</b><br/>2020 : réalisation d'un audit de certification ISO 27 001</li><li><b>Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation à la culture du risque</b><br/>Taux de participation aux formations e-learning sur le RGPD<br/><b>2019 : 81 %</b></li></ul>                                   |
| Définir, déployer et animer une charte éthique anti-corruption                                              | <b>Définir et déployer la charte éthique anti-corruption</b><br><b>2019</b> : conception du programme<br><b>2020</b> : validation, animation et déploiement                                                                                                                                                                                                                   |



1

## TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'ANALYSE DES DONNÉES AFIN D'OPTIMISER NOS PROCESSUS ET NOTRE QUALITÉ DE SERVICE

Dans un monde hyperconnecté, la transformation digitale est un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises. Depuis trois ans, nous déployons une stratégie de valorisation des données dans un contexte de digitalisation croissante de la société. Menée avec une attention constante à l'éthique et à la sécurisation des données recueillies, cette stratégie optimise notre service aux clients et renforce notre efficacité opérationnelle.



### DeepDive

#### Deep Dive : l'intelligence artificielle au service de l'efficacité de la relation client

Deep Dive est la solution que nous avons développée en interne pour améliorer notre gestion du courrier postal. Nos équipes data ont imaginé un algorithme faisant appel aux dernières avancées en matière d'intelligence artificielle, capable de reconnaître les documents et de qualifier les demandes de nos clients : remboursement, devis, changement de situation, etc.



Pour ce projet innovant et la performance de sa relation client, La Mutuelle Générale a été récompensée par un Argus d'or de l'assurance en avril 2019.

Grâce à Deep Dive, nous sommes parvenus à raccourcir de près d'une journée le délai de traitement des 4 000 courriers reçus en moyenne chaque jour. Grâce au temps dégagé, nos opérateurs de gestion ont amélioré leur productivité et se sont recentrés sur des actions de relation client à plus forte valeur.

#### Un plan anti-fraude

La Mutuelle Générale a mis en place un dispositif global de contrôle des opérations client et de lutte contre la fraude. Il s'avère essentiel, puisque la lutte contre la fraude et ses surcoûts participe au maintien, voire à la baisse de nos cotisations.

- **La combinaison des intelligences humaine et artificielle**

Le premier rempart contre la fraude reste la vigilance et la compétence de nos commerciaux et de nos gestionnaires. La force de notre dispositif anti-fraude repose sur la complémentarité entre cette analyse humaine et la capacité de solutions d'intelligence artificielle à apprendre des fraudes avérées. Grâce à cette analyse multi-dimensionnelle, de gros volumes d'informations sont traités et les opérations frauduleuses ou suspectes sont détectées avant le paiement.

- **Des résultats décisifs**

Depuis avril 2019, nous avons mis sous contrôle l'ensemble des flux de remboursement Optique Tiers Payant de nos contrats collectifs.

Des perspectives d'extension à d'autres prestations médicales et à d'autres populations sont à l'étude avec comme objectif prioritaire de détecter la fraude avant paiement des prestations.

## SÉCURISER LES DONNÉES RECUEILLIES ET PROTÉGER LES SOLUTIONS ISSUES DE LEUR EXPLOITATION

### L'enjeu : la sécurisation de nos systèmes informatiques et des données recueillies

Les nouvelles technologies et la digitalisation des méthodes de travail bouleversent les habitudes métiers. Elles amplifient aussi les risques auxquels une entreprise comme La Mutuelle Générale est exposée en matière de sécurité des données et des systèmes informatiques. Dans ce contexte, le renforcement de la protection de notre réseau informatique et la sûreté de nos échanges d'informations constituent un enjeu majeur.

### Notre réponse : notre programme de sécurité informatique

Trois projets méritent une attention particulière :

- **Mettre en œuvre une démarche de mise en conformité ISO 27001**  
Fondée sur la norme internationale de référence, cette démarche nous maintient au plus haut niveau du management de la sécurité de l'information sur le périmètre de nos contrats collectifs. Grâce à elle, nous avons mis en place les mesures de protection appropriées pour assurer confidentialité, disponibilité et intégrité de l'information.
- **Renforcer notre dispositif de cybersécurité**  
Construit en collaboration avec Orange Cyberdefense (OCD), notre dispositif de cybersécurité est en amélioration constante depuis mai 2018. À l'image d'une tour de contrôle, il est constitué d'un ensemble de moyens techniques et humains organisés autour de la détection et de la réaction face aux menaces pouvant nuire à l'entreprise et à son système d'information.

- **Définir et mettre en œuvre un programme de sensibilisation à la culture du risque pour tous nos collaborateurs**

Ce programme est lié à la mise en conformité avec la Réglementation générale de la protection des données (RGPD). Nous l'avons conçu avec les directions des Risques, des Ressources humaines et des Systèmes d'informations, afin de sensibiliser et former les équipes de La Mutuelle Générale aux différents types de risques. Il s'est traduit cette année par une importante campagne de communication et de formation sur la culture du risque. La formation a été déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs, et des programmes spécifiques ont été diffusés auprès des équipes en charge de la prospection et des services aux adhérents.

**Culture  
du RISQUE**

- **Définir une politique de gestion des identités et des accès** pour renforcer la sécurité des données de La Mutuelle Générale : un appel d'offres a été lancé pour la mise en place d'une solution logicielle courant 2020.



*Campagne de sensibilisation à la cybersécurité*

### Une communication interne régulière sur la culture du risque en 2019

| Mars                                                                                                                                                        | Juillet                                                           | Août                                                                                                                                  | Septembre                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Création du mois de la cybersécurité :</b><br>publication d'articles à épisodes sur l'Intranet et lancement d'une campagne d'affichage print et digitale | <b>Création et diffusion d'une vidéo sur la culture du risque</b> | <b>Création et diffusion via l'Intranet d'une nouvelle charte d'utilisation des moyens informatiques et de protection des données</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Diffusion d'une vidéo sur la gestion des incidents</li> <li>► Publication de l'article « RGPD et protection des données des collaborateurs » sur la gouvernance du risque</li> <li>► Déploiement d'un dispositif de e-learning RGPD</li> </ul> |

### Dispositif de e-learning RGPD

**81 %**  
le taux de participation aux e- formations sur le RGPD

**2 modules :** un module « tronc commun » pour l'ensemble des collaborateurs et un module « prospection commerciale » à destination des commerciaux sous forme de vidéos, infographies, quiz et fiches de synthèses.  
**Objectifs :** contextualiser l'entrée en application du règlement pour chaque collaborateur, expliquer ses conséquences pour les individus et les entreprises, faire connaître les principes et les bonnes pratiques.

## 3 BÂTIR UN DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LE TRAFIC D'INFLUENCE

La Mutuelle Générale met tout en œuvre pour **agir dans le respect de l'éthique et prévenir tout acte ou comportement pouvant être assimilé à de la corruption ou du trafic d'influence**. Cette initiative s'inscrit pleinement dans le cadre de notre démarche RSE et répond aux attentes de nos clients grands comptes.

Fin 2019, un plan spécifique anti-corruption a été adopté. Il a été validé début 2020 et sera mis en place dans le courant de l'année. Il prévoit d'adopter :

- le déploiement via l'intranet d'une charte éthique de bonne conduite au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Chacun de nos collaborateurs devra en prendre connaissance et respecter le dispositif d'alerte interne prévu ;
- la création dès 2020 d'un nouveau risque dans la cartographie des risques ;
- la mise en place de procédures d'évaluation de la situation de nos clients et fournisseurs ;
- le lancement d'un dispositif d'information ou de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle et d'évaluation des mesures mises en œuvre.

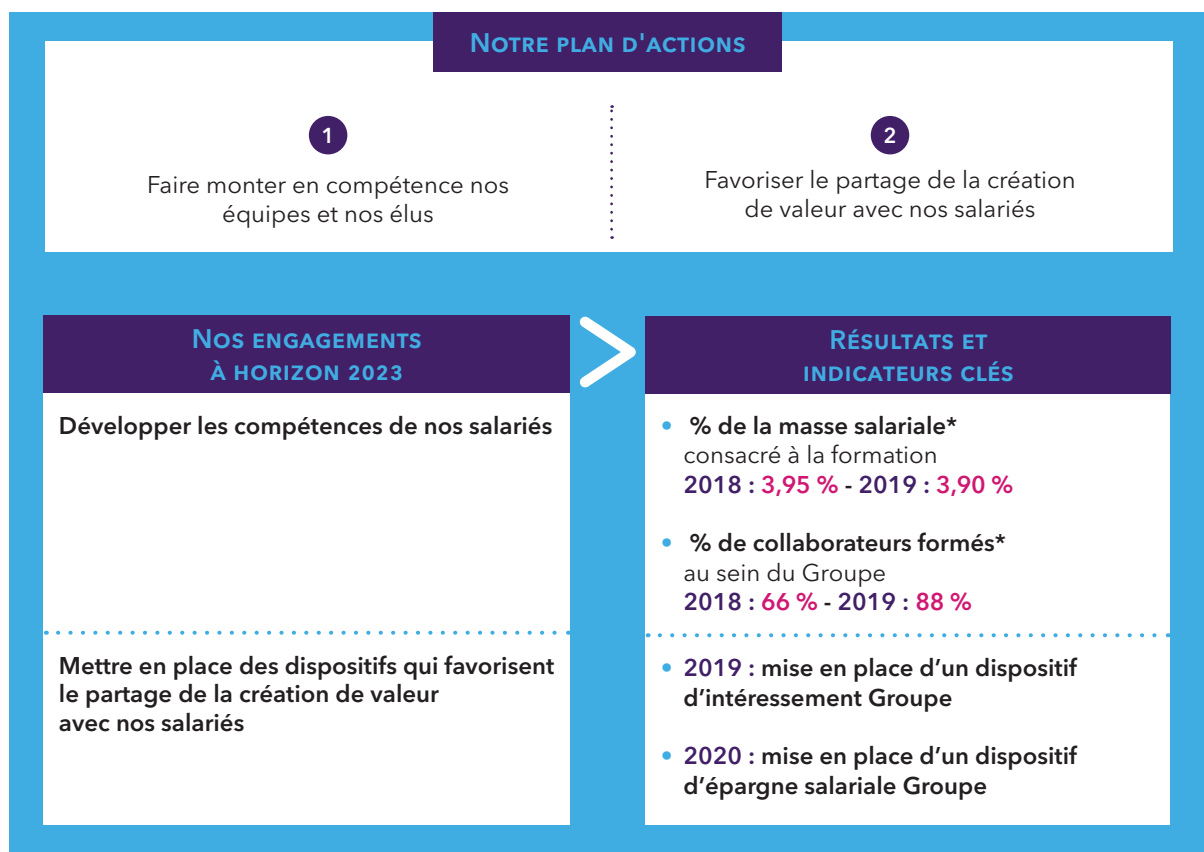
# MOBILISER LES ÉQUIPES POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Dans un environnement économique en évolution constante, la compétition sur nos marchés est exacerbée ; les attentes de nos clients changent et nos collaborateurs sont plus exigeants vis-à-vis de leur entreprise.

Pour La Mutuelle Générale, il est donc essentiel de renforcer sa compétitivité sur ce marché très concurrentiel de la protection sociale. Pour cela, nous avons choisi de nous appuyer sur les acteurs de notre entreprise - salariés, managers et élus -, avec l'ambition de « mobiliser les parties prenantes internes pour la performance de l'entreprise ». Cette ambition se concrétise au travers de trois priorités inscrites dans l'axe social de ce rapport.

- Rendre nos collaborateurs et nos élus acteurs de la transformation de l'entreprise
- Renforcer la confiance et l'engagement
- Favoriser la diversité et l'égalité professionnelle

## Rendre nos collaborateurs et nos élus acteurs de la transformation de l'entreprise



\* Périmètre Groupe : CDI, CDD, alternants et stagiaires présents au 31/12/2019

## 1 FAIRE MONTER EN COMPÉTENCE NOS ÉQUIPES ET NOS ÉLUS

La digitalisation et l'intelligence artificielle impactent les modèles d'affaires et incitent les entreprises à adapter leur stratégie pour répondre aux nouveaux comportements des consommateurs. Pour maintenir et développer sa compétitivité sur le marché très disputé de la protection sociale, La Mutuelle Générale conduit une politique RH fondée sur le management de la performance et le développement des talents et des compétences.

### La gestion et l'auto-évaluation des compétences

Le contexte de transformation de l'entreprise et notre objectif d'excellence opérationnelle nous ont conduits à revisiter nos politiques RH en 2019. Plusieurs dispositifs ont été revus et organisés en cycle annuel, dans une logique d'amélioration continue de la performance individuelle et collective :

- **Le management de la performance**

La refonte des entretiens annuels s'est doublée d'un accompagnement important de la direction des ressources humaines auprès des managers et des collaborateurs. Pour les premiers, l'objectif était de mieux objectiver les évaluations ; pour les seconds, de prendre plus de temps en amont pour préparer ce temps fort et en être ainsi davantage acteurs.

- **Le management des compétences et la mobilité interne**

La démarche « compétences » est ancrée dans notre nouveau référentiel « emplois / compétences ». Son objectif est de garantir la montée en compétence et l'employabilité de nos collaborateurs, et de s'assurer, sur le court et le moyen terme, de l'adéquation entre les compétences des salariés et les besoins de l'entreprise (GPEC).

Grâce à cette démarche, nous avons pu améliorer l'efficacité de notre offre de formation, notamment au moment des évolutions de notre organisation. Nous avons aussi offert la possibilité à nos salariés d'auto-évaluer leurs compétences et de les positionner vis-à-vis de celles requises pour la tenue de leur poste ; ils échangent ainsi plus facilement avec leur manager pour identifier la formation dont ils pourraient avoir besoin.

**84 %** 

Taux d'auto-évaluation des compétences en 2019

Pour 2020, notre objectif est d'élaborer un dispositif performant de mobilité interne qui s'appuiera sur les « aires de mobilité » définies entre les 128 catégories d'emplois de La Mutuelle Générale.

### Une politique de formation toujours plus active

Soucieuse de rendre ses collaborateurs acteurs de la transformation de l'entreprise, La Mutuelle Générale a toujours favorisé la formation de ses équipes et de ses élus. Les outils pédagogiques innovants que nous avons développés permettent d'alterner les formations en présentiel sur le terrain avec les formations en ligne et à distance. **Deux écoles métiers** – pour le réseau commercial d'une part, pour les gestionnaires des services clients d'autre part – et une **école pour les managers**, incarnent notre politique de formation. **Notre dispositif spécifique de formation pour les élus** sera également renforcé en 2020.

- **L'École des ventes pour le réseau commercial**



La démarche de l'École des ventes repose sur les principes d'information et de formation pour améliorer sans cesse les connaissances et les compétences de notre réseau commercial.

L'École des ventes offre des **parcours de formation adaptés à chacun**. En plus des contenus spécifiques sur nos produits, outils et méthodes de vente, nous avons développé des formations sur l'environnement marché et les aspects juridiques ; des modules de formations sont également prévus dans le cadre des obligations liées à la Directive aux assurances (DDA).

En 2019, la méthode pédagogique a été repensée grâce à la création de vidéos entièrement conçues et réalisées en interne ; elles permettent de limiter les déplacements, tout en conservant l'efficacité et la convivialité des formations en présentiel. L'ensemble des plans de formation a également été revu avec les managers régionaux ; ces derniers sont eux-mêmes devenus de véritables parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre des plans d'animation.

En 2020, l'équipe de l'École des ventes prévoit de déployer le « **parcours nouvel entrant** », via un séminaire de 2 à 3 jours selon les métiers.



### LES CHIFFRES CLÉS 2019 DE L'ÉCOLE DES VENTES

- **440** collaborateurs\* accompagnés et formés
- **7 963** heures de formation dispensées (DDA et e-learning compris)
- **100 %** des salariés concernés par la DDA ont suivi les 15 heures de formation minimum obligatoires

### • L'École des opérations client



L'École des opérations client a été créée afin **d'accompagner l'ensemble des collaborateurs** de la direction des Opérations client dans **leur montée en compétence sur les processus cœur de métier** (prestations, gestion de la relation client, vie du contrat, cotisations et recouvrement), tant en termes de formations initiales que de formations continues (perfectionnement, spécialisation et développement de la polyvalence). La construction et l'animation du parcours de formation se conduit au fil de l'eau à travers **des dynamiques collectives et de co-construction en interne**. Cette concertation permet d'être en adéquation avec les besoins métiers et d'être au plus près de la réalité terrain.

Notre fonctionnement en mode agile renforce la performance de nos méthodes et de nos supports de formation, tandis que le dispositif de coaching post-formation mesure l'appropriation des process par nos collaborateurs et passe le relais d'accompagnement aux animateurs et aux managers de proximité. Dans le cadre de la professionnalisation de nos équipes, nous accompagnons aussi en continu les chargés de formation et les formateurs aux techniques et aux pratiques d'animation et de formation. L'École des opérations client propose enfin un dispositif d'assistance métier aux utilisateurs internes et répond aux sollicitations des utilisateurs.

### LES CHIFFRES CLÉS 2019 DE L'ÉCOLE DES OPÉRATIONS CLIENT

- **442** collaborateurs\* formés
- **14 900** heures de formation

\* CDI, CDD, alternants et stagiaires

• L'École du management



La création de l'École du management a été annoncée en octobre 2019, lors du 1<sup>er</sup> séminaire auquel 250 managers ont été invités.

**Elle a ouvert ses portes début 2020.**

Son objectif est d'aider les managers à déployer les politiques RH de manière homogène, à piloter de façon efficace la performance de leurs équipes et à favoriser l'épanouissement de leurs collaborateurs. Nos 250 managers suivront les différents modules du parcours, qui représentent 15 jours de formation en présentiel auxquels s'ajoutent des formations en e-learning.



• La formation de nos élus

**En 2019, nous avons entrepris de renforcer le plan de formation** de nos élus et des

membres du conseil d'administration (dont un tiers a été renouvelé cette année). Ces derniers doivent en effet acquérir des compétences solides sur l'ensemble des sujets techniques et réglementaires posés dans le cadre de leurs responsabilités. Les formations dispensées concernent leur mandat politique et les aident donc à s'engager efficacement dans les instances auxquelles ils appartiennent : compréhension et maîtrise de l'organisation politique de La Mutuelle Générale, l'action sociale, la connaissance du marché de la protection sociale et de ses acteurs...

**En 2020, ce dispositif va**

**s'amplifier** avec des formations sur des thématiques plus générales : animation des réunions statutaires locales ; prise de parole en public ; prévention avec pour objectif de donner une vision globale de la prévention en France et de dynamiser encore notre démarche sur le sujet.



## UNE GOUVERNANCE PLUS CONCENTRÉE ET MIEUX ARMÉE

Pour l'aider à mieux assurer ses missions d'orientation et de contrôle de la direction opérationnelle, la gouvernance électorale de La Mutuelle Générale a été modifiée en 2019, passant de 11 à 5 commissions, et de 8 à 5 comités. À travers cette « comitologie » renouvelée, plusieurs objectifs sont poursuivis :

- L'organisation de la compétence collective du conseil d'administration au sein des comités et des commissions.
- Une instruction plus détaillée des dossiers en amont des conseils d'administration.
- La tenue de conseils d'administration plus efficaces, grâce à un important travail de préparation préalable au sein des comités et des commissions.

Dans ce cadre, la place de la formation et de l'acquisition des compétences par les élus est essentielle : les commissions et les comités doivent être perçus comme de vrais lieux de formation pour les administrateurs, complémentaires des autres formations transverses ou spécifiques dont ils bénéficient.



La fidélisation et la satisfaction de nos salariés passent aussi par leur implication dans les résultats de l'entreprise. Les dispositifs d'intéressement que nous avons mis en place constituent une traduction supplémentaire de la reconnaissance de leur implication dans la réussite de La Mutuelle Générale.

### La signature d'un accord d'intéressement en 2019



Grâce à la signature d'un accord d'intéressement en 2019, **nous associons les collaborateurs du groupe La Mutuelle Générale aux résultats et au développement économique de l'entreprise.**

Cet accord est entré en vigueur dès sa signature pour une durée de 3 ans. Chaque année, une prime d'intéressement pourra être attribuée à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Son montant sera variable, en fonction de plusieurs critères fixés en accord avec les organisations syndicales, notamment l'atteinte d'objectifs liés à la performance de l'entreprise.

**« Nous avons souhaité faire de l'amélioration de la satisfaction de nos clients l'objectif principal à atteindre pour la prime d'intéressement, car il s'agit d'une priorité à laquelle chacun doit contribuer, d'une manière ou d'une autre, en fonction de son activité. »**

**Christophe Harrigan, directeur général.**

### La création d'un plan d'épargne Groupe pour nos salariés en 2020

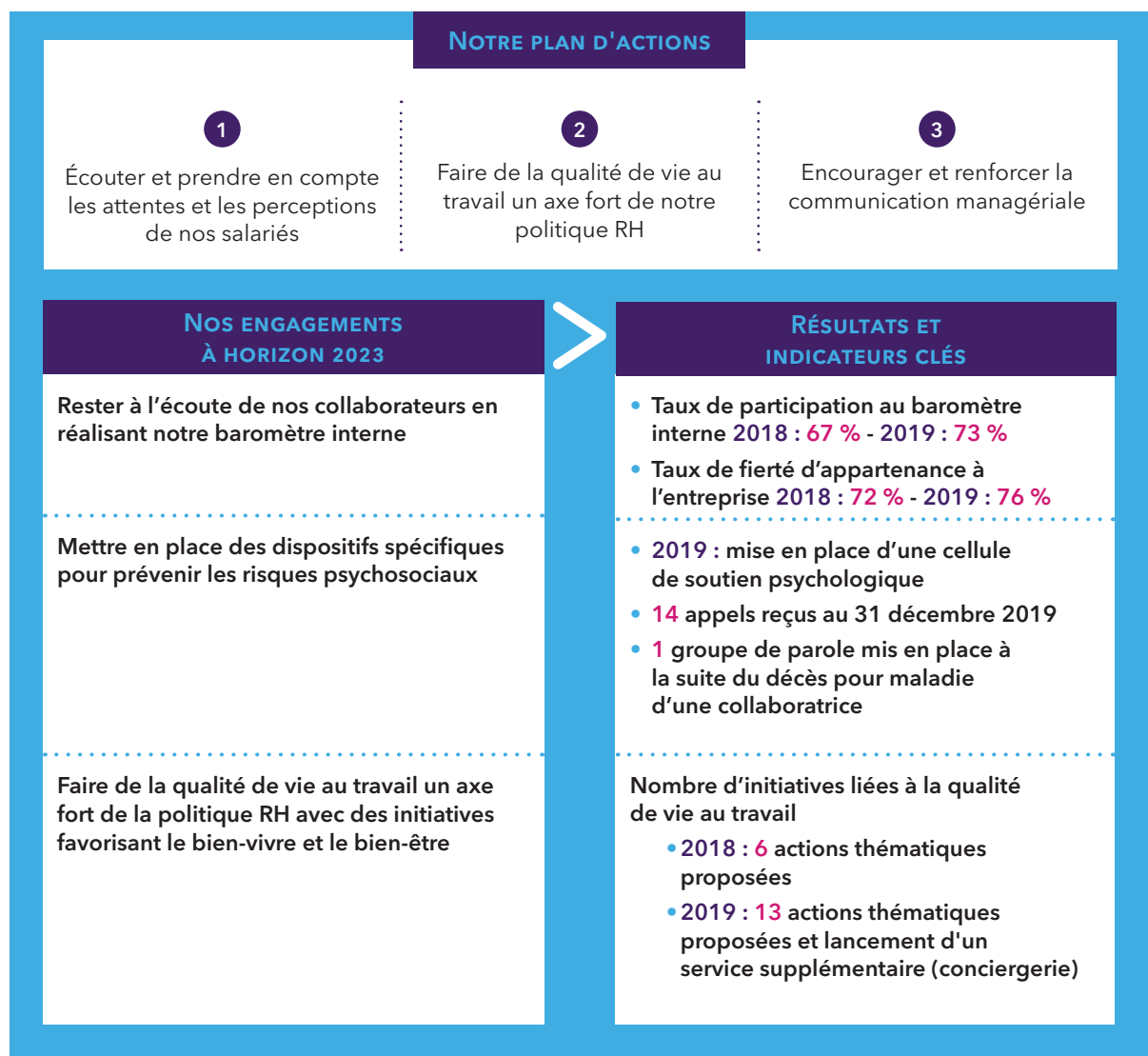
Courant 2020, La Mutuelle Générale ouvrira un plan d'épargne Groupe pour ses salariés. Nos collaborateurs pourront ainsi bénéficier de **conditions fiscales et sociales avantageuses** en plaçant leurs primes sur ce support.

#### LES CHIFFRES CLÉS 2019 DE L'EMPLOI AU SEIN DU GROUPE LA MUTUELLE GÉNÉRALE :

- **1 915** collaborateurs, soit 1 854 collaborateurs en CDI/CDD et 61 alternants et stagiaires.
- **1 331** femmes  
**584** hommes
- **88 %** de collaborateurs formés au sein du Groupe
- **34 000 heures** de formation dispensées au global pour le Groupe
- **3,9 %** de la masse salariale consacré à la formation

## Renforcer la confiance et l'engagement

Pour faire face aux défis posés par l'évolution de son activité et de la société, La Mutuelle Générale a engagé de nombreux projets depuis trois ans. Dans ce contexte de transformation, nous accordons une place essentielle à celles et ceux qui sont les premiers acteurs de ces changements : nos collaborateurs.



## 1 ÉCOUTER ET PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES ET LES PERCEPTIONS DE NOS SALARIÉS

À la fin de l'année 2018, nous avons lancé **la première édition de notre baromètre interne**. Il donne à chaque collaborateur la possibilité de s'exprimer de manière anonyme sur son expérience en tant que salarié de La Mutuelle Générale.

En 2018, 67 % de nos collaborateurs y avaient répondu. **En 2019, ils sont 73 %**. Une augmentation significative, mais aussi des résultats qui témoignent des effets bénéfiques des plans d'actions que nous avons mis en place en 2019.

### Baromètre interne : des résultats 2019 en hausse



En 2019, la plupart des critères de mesure de la satisfaction de nos salariés affichent **une hausse en comparaison de 2018** :

- **Taux de participation :**  
+ 6 points (73 % en 2019 vs 67 % en 2018)
- **Taux de fierté d'appartenance à l'entreprise :**  
+ 4 points (76 % en 2019 vs 72 % en 2018)
- **Taux d'appréciation de la culture et des valeurs de l'entreprise :**  
+ 5 points (75 % en 2019 vs 70 % en 2018)
- **Taux de motivation dans son travail :**  
+ 3 points (74 % en 2019 vs 71 % en 2018)

### Des plans d'actions pour prendre en compte les attentes exprimées

Les résultats du baromètre 2019 témoignent des effets positifs des nombreux **plans d'actions** qui ont été déployés dans l'entreprise à la suite des premières conclusions du baromètre 2018. Déployés tout au long de l'année, ces plans ont visé à **intensifier la communication à tous les niveaux de l'entreprise**, mais aussi à développer **l'esprit collaboratif et participatif** pour mieux écouter les salariés.

Parmi les actions engagées, peuvent être mis en avant :

- le renforcement des actions autour de la qualité de vie au travail ;
- l'intensification des espaces d'échange et d'information : réunions régulières avec les responsables RH, organisation des conférences internes « 45 minutes mutuelles » ;
- la création d'un comité managérial et d'une convention des managers, pour mieux informer nos managers sur l'entreprise, sa stratégie et son actualité, et faire d'eux des relais auprès de leurs collaborateurs ;
- l'évolution des rémunérations avec la mise en place d'une prime d'intéressement et la conclusion d'un accord sur les salaires (cf. page 36).

Les résultats du baromètre interne 2019 aideront La Mutuelle Générale à identifier l'évolution des attentes des collaborateurs et à bâtir un **nouveau plan d'actions pour 2020**.

## 2 FAIRE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL UN AXE FORT DE NOTRE POLITIQUE RH

La qualité de vie au travail est une préoccupation croissante pour chacun. À La Mutuelle Générale, elle se matérialise depuis plusieurs années par des actions concrètes pour les collaborateurs autour de thématiques variées : santé, solidarité, équilibre vie professionnelle/vie privée, parentalité, mobilité...

### Des ateliers pour contribuer au bien-vivre, à l'équilibre vie professionnelle/personnelle et à l'égalité des chances

Dans le cadre de la semaine nationale de la qualité de vie au travail du 17 au 21 juin 2019, La Mutuelle Générale a lancé une **série d'événements sur le thème du bien-vivre ensemble au travail**. Ils ont donné lieu à :

- un cycle de plusieurs conférences :  
« 7 conseils pour mieux vivre son travail » ;  
« la communication non violente »...;
- la création du guide « Bien vivre ensemble » que nous avons diffusé à l'ensemble de nos salariés.

Tout au long de l'année 2019, nous avons aussi organisé des forums et des ateliers s'inscrivant dans cette logique de promotion d'une meilleure qualité de vie au travail :

- forum Action Logement ;
- action prévention routière ;
- ateliers d'exercices pour lutter contre les risques musculo-squelettiques.

### LA MUTUELLE GÉNÉRALE : UNE ENTREPRISE QUI SAIT ACCUEILLIR SES STAGIAIRES ET ALTERNANTS



Le label HappyTrainees® distingue les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leurs stagiaires et alternants. Cette année, notre mutuelle participait pour la première fois à cette enquête qui sonde les étudiants en entreprise sur la qualité de leur expérience. Elle a obtenu la note de 4,1/5.





## Un large éventail de services pour faciliter la vie de nos salariés

Afin d'améliorer la qualité de vie au travail et contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, nous proposons à nos collaborateurs différents types de services gratuits, partiellement payants ou payants :

- assistante sociale du travail ;
- conciergerie en ligne et casiers ;
- aide aux devoirs en ligne pour les enfants ;
- livraison de paniers de fruits et de légumes sur site ;
- et au siège social : ostéopathie, cabine médicale de téléconsultation, salle de sport.

### DES SERVICES POUR LES COLLABORATEURS

- Plateforme d'aide aux devoirs gratuite pour les enfants de collaborateurs en CDI (du CP au Bac + 2).

**258** enfants inscrits en 2019  
(soit + 28 % par rapport à 2018)

- Cabine médicale de téléconsultation sur le site d'Horizons.

**230** consultations en 2019  
(soit +130 % par rapport à 2018)

## Avec les accords sur le télétravail, un nouveau mode d'organisation en 2020

Afin de répondre à l'attente de ses collaborateurs et s'adapter aux évolutions du marché du travail, La Mutuelle Générale a conclu en 2019 un accord pour instaurer le télétravail.

Cet accord a fait l'objet d'une concertation en groupe projet et a été signé par l'ensemble des instances représentatives du personnel le 23 décembre. Il formalise les conditions d'accès à ce nouveau mode d'organisation : s'ils sont éligibles à la démarche, les collaborateurs pourront travailler à distance jusqu'à un jour par semaine.

Les mouvements sociaux de la fin d'année 2019 ont permis de tester de manière satisfaisante le dispositif. La réelle phase pilote démarrera au 1<sup>er</sup> trimestre 2020, avec un déploiement progressif à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020. Cette période d'expérimentation se fera progressivement selon les directions, et permettra d'ajuster si besoin les moyens techniques avant une généralisation de la démarche.



*« Nous sommes convaincus que le télétravail est un outil efficace au service du bien-être en entreprise, de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, mais aussi de la performance. »*

**Jean-Marc Morawski**, directeur des Ressources humaines

## Conciergerie

de La Mutuelle Générale



### UNE ENTREPRISE RESPONSABLE ET SOLIDAIRE POUR NOTRE SERVICE DE CONCIERGERIE EN LIGNE

Pour sa conciergerie, La Mutuelle Générale a choisi le prestataire Merci Oscar, acteur de référence en matière de conciergerie d'entreprise responsable, solidaire et citoyenne.

Merci Oscar travaille avec le secteur protégé et adapté, mais aussi avec les acteurs du commerce local et les structures à caractère solidaire. Cette entreprise participe ainsi activement à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ou d'isolement et au développement des prestataires responsables : autant de valeurs sociales partagées par La Mutuelle Générale.

## La prévention des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) sont devenus **une véritable question de santé publique** pour laquelle les entreprises jouent un rôle de premier plan. La Mutuelle Générale a ainsi mis en place **un plan d'actions complet** pour prévenir et/ou limiter ces risques et, le cas échéant, accompagner les équipes.

*« Pour limiter les risques psychosociaux au sein de La Mutuelle Générale, nous avons demandé à la direction des ressources humaines de concevoir et mettre en œuvre un plan d'actions visant à renforcer l'observance et le suivi de ces risques, à prévenir leur survenance et à soutenir les équipes qui pourraient y être confrontées. »*

**Christophe Harrigan**, directeur général

### LE DISPOSITIF D' ACTIONS DE LA MUTUELLE GÉNÉRALE FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Création d'une cellule de soutien psychologique le 1<sup>er</sup> juillet 2019 : LMG/Pros-consulte (14 appels depuis l'ouverture)

- **Formation « prévention des RPS et accompagnement des collaborateurs en difficulté »** : e-learning auprès des représentants du personnel et RH (55 personnes)
- **Formation « sensibilisation aux RPS »** : e-learning auprès des managers et des collaborateurs ; déployée en octobre

Au 31 décembre 2019 : 172 managers ont été formés soit 67 % et 571 collaborateurs soit 45 %.

À tous les niveaux de l'entreprise, la qualité de la communication et des informations transmises à nos collaborateurs pour partager nos projets, nos objectifs et nos ambitions est capitale. La communication managériale, la parole et l'écoute de nos collaborateurs, mais aussi l'attractivité de notre marque employeur, sont au cœur de cet effort de communication sur notre entreprise.

### Une communication managériale plus forte pour répondre aux attentes de nos salariés

En réponse aux demandes exprimées lors du baromètre interne 2018, nos dirigeants ont accentué leur communication vers les salariés et leurs managers.

Notre directeur général a ainsi veillé à **associer les salariés aux évolutions de l'entreprise** en les informant de l'avancée du plan stratégique. Pour cela, **la diffusion de vidéos** a été privilégiée pour son caractère plus direct et convivial. **Des points d'actualités** ont également été relayés à plusieurs reprises sur l'intranet.

En parallèle, différentes actions ont été menées en 2019 pour répondre aux besoins d'information et d'accompagnement des managers :

- Création du Comité managérial qui se tient à la suite de chaque conseil d'administration afin de favoriser le partage de l'information au sein des équipes.
- Tenue d'un nouveau rendez-vous annuel avec la toute première convention Managers en octobre 2019 à Paris. Nos 250 collaborateurs exerçant des responsabilités d'encadrement, issus de toutes les directions et de tous les sites, ont été invités. Sur scène ou par vidéo, 30 d'entre eux se sont succédés pour présenter les projets en cours et à venir, et illustrer concrètement ce que nous entendons par « l'excellence » collective, commerciale ou managériale.

### La parole aux collaborateurs avec les conférences « 45 minutes mutuelles »



Dans la continuité des différentes actions menées en 2019, un nouveau cycle de conférences internes trimestrielles a été lancé : **les « 45 minutes mutuelles », faites par des collaborateurs, pour des collaborateurs.**

Fondés sur les principes de « réseautage » et de découverte, ces moments de partage visent à **valoriser les expertises internes et à mieux faire connaître nos métiers**. À chaque conférence, la parole est donnée à un ou deux collaborateurs experts pour qu'ils présentent leur savoir-faire ou leur expertise métier ; au terme de leur exposé, une discussion libre s'ouvre avec l'ensemble des participants. Et pour toucher le plus grand nombre, chaque session est captée en vidéo, puis diffusée sur l'intranet en replay.

Les chiffres de participation témoignent de la réussite de ce nouveau format : en moyenne, on compte 65 participants par conférence et 660 vues de la vidéo en replay.

**« Très intéressant de découvrir de nouveaux métiers au sein de l'entreprise »**

**« Ce format de conférence qui laisse la parole aux collaborateurs est une bonne idée »**

**« Des conférences enrichissantes, à titre personnel et professionnel »**

**« C'est intéressant d'avoir une vision interne sur des sujets clés d'actualité en lien avec nos métiers »**





## Favoriser la diversité et l'égalité professionnelle

La diversité s'inscrit dans l'ADN de La Mutuelle Générale, elle est une force que nous cultivons au quotidien. Recrutement de jeunes talents, accompagnement de la carrière des seniors, promotion de l'égalité femmes/hommes, soutien à nos salariés malades... À l'image de la société, nos équipes font de leurs différences un atout pour l'entreprise.

| NOTRE PLAN D' ACTIONS                                                               |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b><br>Continuer de faire progresser l'égalité femmes/hommes dans l'entreprise | <b>2</b><br>Intensifier notre soutien et nos actions en faveur des collaborateurs atteints d'un cancer |
|                                                                                     | <b>3</b><br>Mobiliser nos équipes autour d'actions solidaires et sportives                             |

| NOS ENGAGEMENTS À HORIZON 2023                                                                                                             | RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faire progresser le score de 85 points sur 100, obtenu en 2018 pour l'index de l'égalité femmes / hommes                                   | Index égalité femmes / hommes<br>2018 : 85/100 - 2019 : 85/100                                                         |
| Intensifier nos campagnes internes de sensibilisation à l'accompagnement de nos collaborateurs atteints de cancer (charte Cancer & Emploi) | Nombre de campagnes internes de sensibilisation<br>2018 : 2 campagnes - 2019 : 3 campagnes                             |
| Mobiliser les collaborateurs et les élus autour d'actions solidaires et sportives                                                          | Nombre de collaborateurs et d'élus mobilisés au profit d'associations en 2019 : 150 participants à la Course des Héros |

## CONTINUER DE FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES DANS L'ENTREPRISE

L'égalité entre les femmes et les hommes au sein de La Mutuelle Générale est un objectif que nous mesurons à l'aide d'un index. Au-delà, nous avons engagé des actions concrètes pour promouvoir le leadership au féminin.

### L'index d'égalité femmes / hommes

Pour l'année 2019, La Mutuelle Générale a obtenu une note globale de 85 sur 100 à l'index d'égalité femmes / hommes. **Et sur 3 des 5 indicateurs, nous avons atteint la note maximale :**

- Le taux de femmes ayant eu une augmentation individuelle a été supérieur à celui des hommes.
- Le taux de promotions internes a été plus élevé pour les femmes que pour les hommes.
- Toutes les collaboratrices de retour de congé maternité en 2019 ont bénéficié d'une augmentation.

Cette note reflète les efforts de notre entreprise pour lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes. La Mutuelle Générale entend poursuivre cette dynamique et continuer de progresser en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

### Le leadership au féminin

En 2019, nous avons réalisé avec la société E-thaque **une étude sur le leadership au féminin** au sein de La Mutuelle Générale. Nous sommes partis du constat que la mixité est un véritable vecteur de performance. Il nous fallait **donc identifier nos besoins en matière de développement du leadership et donner les moyens aux femmes de l'exprimer.**

4 objectifs ont guidé cette étude :

- développer une définition du « leadership au féminin » propre au contexte des femmes interrogées ;
- dresser un état des lieux de la perception actuelle du leadership « au féminin » et des actions en cours à La Mutuelle Générale ;
- déterminer l'intérêt de communiquer sur les actions déjà réalisées et les axes de communication à retenir ;
- identifier de nouvelles actions possibles en matière de leadership au féminin.



Nous avons tout d'abord réalisé **10 interviews** auprès de membres du Comex et de managers, cadres supérieurs (5 hommes et 5 femmes). Ensuite, nous avons fait passer **un test de personnalité MBTI à 22 femmes de La Mutuelle Générale** (Managers) pour une analyse anonymisée et globale.

3 besoins principaux ont été mis en exergue par cette étude :

- communiquer sur des personnalités féminines accessibles (pouvant jouer un rôle de modèle) ;
- donner des outils pour développer une posture managériale de leadership (École du management) ;
- mettre en place un environnement et des formations (e-learning) qui encouragent les femmes à prendre toute leur place et à se rendre plus visibles dans leur sphère professionnelle.

**Ces besoins seront traduits en actions qui seront déployées en 2020.**

## 2 INTENSIFIER NOTRE SOUTIEN ET NOS ACTIONS EN FAVEUR DES COLLABORATEURS ATTEINTS D'UN CANCER

Fidèles à notre plan d'actions 2018, nous avons cette année engagé des actions concrètes pour accompagner nos collaborateurs atteints ou ayant été atteints d'un cancer. Nous avons aussi mis en place des dispositifs d'information et de prévention.

### La mise en application de notre charte cancer et emploi



En 2019, nous avons mis en place les structures nécessaires au déploiement de notre charte cancer et emploi au sein de l'entreprise. Nous espérons ainsi **aider le retour au travail** de nos collaborateurs ayant été malades, mais aussi **contribuer à une meilleure compréhension du cancer et de ses enjeux**.

Cette année nous avons notamment :

- nommé un référent cancer ;
- créé un groupe d'experts multidisciplinaire et des groupes de travail ;
- conçu un dispositif (mis en œuvre en 2020) pour mieux accompagner les collaborateurs atteints d'un cancer ou en congé maladie longue durée, avec :
  - un guide d'information pour l'ensemble des salariés ;
  - une fiche conseil à destination des managers pour bien accompagner le retour à l'emploi des collaborateurs après un arrêt de longue durée, et des ateliers de sensibilisation ;
  - des solutions proposées aux collaborateurs pour une meilleure reprise (aménagement du temps de travail, formation et remise à niveau, accompagnement, suivi psychologique...).

### Des ateliers de sensibilisation et de prévention sur le cancer

En 2019, ce sont plusieurs ateliers que nous avons organisés auprès des salariés de notre entreprise pour mieux les informer sur la maladie et la manière de la prévenir.

- **Tabacologie**, avec une sensibilisation sur les risques du tabac et des rendez-vous personnalisés avec une tabacologue. 24 demandes de mesure CO (évaluant le degré d'intoxication d'un fumeur via le monoxyde de carbone expiré) et 23 rendez-vous individuels d'aide à l'arrêt du tabac ont été effectués.
- **Prévention des cancers de l'utérus, du sein et colorectal** avec la Caisse primaire d'assurance maladie. Une cinquantaine de salariés ont assisté à l'atelier.
- **Sensibilisation aux situations de handicap au travail**, avec 4 ateliers ayant chacun rassemblé 12 personnes, soit 48 ambassadeurs.



Stand de prévention sur le dépistage des cancers au Centre Broca

### 3 MOBILISER NOS ÉQUIPES AUTOUR D'ACTIONS SOLIDAIRES ET SPORTIVES

Nous encourageons chacun de nos salariés à s'investir et donner un peu de son temps pour des causes solidaires et/ou sportives. Un bon moyen de favoriser le partage et l'ouverture, dans la continuité des valeurs fondatrices de La Mutuelle Générale.



#### Des collaborateurs investis dans l'Association Petits Princes

L'Association Petits Princes aide à réaliser les rêves des enfants malades (cf. page 25). Dans le cadre de notre partenariat avec elle, les collaborateurs et les élus de La Mutuelle Générale ont été invités à participer à la **Course des Héros**. 250 managers se sont également investis en faveur de l'Association lors de leur convention via une **activité de team building**.



#### LA COURSE DES HÉROS : UNE MARCHÉ POUR LES ENFANTS MALADES

La Course des Héros est un événement caritatif unique en son genre. Le principe est simple : collecter des fonds en marchant ou en courant au profit de l'association. Le 16 juin à Lyon et à Mérignac, puis le 23 juin à Paris, ce sont près de 150 collaborateurs et élus de La Mutuelle Générale qui ont participé à cette course déguisés en super-héros !

#### Don du sang à Horizons



#### Des partenariats pour encourager les dons de sang

Grâce à un partenariat avec l'Établissement français du sang et l'Association de Paris pour le don bénévole du sang, une collecte a eu lieu sur le site d'Horizons le 26 septembre 2019 : 58 collaborateurs ont donné leur sang dont 28 donneurs pour la 1<sup>re</sup> fois.

**Soutien à nos athlètes handisport :  
une forte mobilisation de nos élus  
et de nos salariés**



La Mutuelle Générale mène de nombreuses opérations de sponsoring sportif, notamment auprès des athlètes handisport (cf. page 24).

**Ce soutien n'est pas que financier. Il est aussi humain :** nous invitons systématiquement nos salariés, nos fournisseurs, mais aussi nos adhérents et clients à venir encourager ces athlètes handisport. En 2019, ce sont par exemple plusieurs invitations qui ont été offertes à des collaborateurs pour venir assister au Handisport Open de Paris des 29 et 30 août.

**PARRAINAGE ET SOUTIEN  
AUX CLUBS SPORTIFS  
RÉGIONAUX EN HANDBALL  
ET BASKETBALL FÉMININS**

Nantes Atlantique Handball, Toulon Saint-Cyr Var Handball et l'Entente Sportive Basket de Villeneuve d'Ascq. La Mutuelle Générale soutient trois clubs sportifs régionaux en handball et basketball féminins.

Cet engagement s'inscrit dans notre volonté de renforcer notre politique de partenariat sportif au cœur des territoires. Esprit collectif, leadership au féminin, dépassement, implication locale : autant de caractéristiques qui collent bien à l'esprit de notre mutuelle, et que nous aimons partager avec nos collaborateurs, nos partenaires et tous les membres des équipes que nous soutenons !



# S'ENGAGER POUR UN MONDE DURABLE

Les enjeux environnementaux actuels revêtent une importance capitale dont La Mutuelle Générale est pleinement consciente.

Notre entreprise respecte toutes les contraintes réglementaires en matière de développement durable. Au-delà, elle s'est engagée dans une démarche résolument tournée vers la préservation de l'environnement à travers ses investissements financiers, sa politique d'achat et ses consommations énergétiques.

Ses actions se déploient sur toute la chaîne de valeur avec ses parties prenantes : choix de supports d'investissements en accord avec les enjeux environnementaux, contrôle de la consommation et des dépenses d'énergie, sélection des fournisseurs selon leur démarche écoresponsable, mobilité des collaborateurs, informatique verte... Trois priorités orientent nos engagements pour un monde durable :

- Développer notre politique d'investissements responsables
- Œuvrer pour la transition écologique
- Assurer un cadre de travail respectueux de l'environnement

## Développer notre politique d'investissements responsables

En 2019, La Mutuelle Générale a approfondi ses engagements RSE en réalisant des investissements ISR toujours plus importants et en redéfinissant le cadre ISR de son mandat obligatoire.

### NOTRE PLAN D'ACTIONS

1

Maintenir nos engagements avec une politique ISR ambitieuse et transparente

2

Poursuivre notre stratégie d'investissements ISR et s'ouvrir à tout type d'obligations durables

### NOS ENGAGEMENTS À HORIZON 2023

Avec nos mandataires de gestion d'actifs, intégrer les critères RSE dans nos choix d'investissements financiers.

Augmenter la prise en compte des critères RSE dans la politique globale du mandat confié à La Banque Postale Asset Management (LBPAM)

### RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS

Pilotage de la qualité ISR du portefeuille obligatoire : suivi de sa note moyenne selon la méthode LBPAM avec pour objectif d'évaluer 95 % des émetteurs privés  
Taux de couverture ISR  
2019 : 97 %

- Politique d'exclusion à l'achat des actifs liés au charbon, aux secteurs du tabac et des jeux d'argent, en plus des listes d'exclusions réglementaires
- Poursuite de nos investissements en obligations vertes
- Ouverture de notre mandat à tout type d'obligations durables\*



### 1

## MAINTENIR NOS ENGAGEMENTS AVEC UNE POLITIQUE ISR AMBITIEUSE ET TRANSPARENTE

Face aux enjeux de la transition énergétique, l'investissement socialement responsable est central pour un acteur institutionnel comme La Mutuelle Générale. Nous avons mis en place une politique ISR ambitieuse avec l'appui de notre partenaire, La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

### Les enjeux de la transition énergétique pour notre secteur

L'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (loi TEE) du 17 août 2015 a instauré de nouvelles **obligations de reporting extra-financier** pour les investisseurs institutionnels, dont les mutuelles, les sociétés de gestion, les banques et les compagnies d'assurance.

Ces obligations ont pour objectif **d'inciter les investisseurs institutionnels à orienter leurs placements vers une économie moins carbonée**. Par leur mission de transformation de l'épargne en investissements de long terme, ils doivent jouer un rôle central dans le financement de l'économie, de la croissance verte et de la transition énergétique. Il appartient en outre à l'ACPR d'effectuer les vérifications et les contrôles qui lui semblent nécessaires pour répondre aux exigences découlant de l'article 173.

#### L'OBLIGATION DE COMMUNICATION DE LA LOI TEE

La loi ne crée pas une obligation d'investissement durable. Elle institue une obligation de communiquer sur les opérations d'investissements intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Elle oblige ainsi les investisseurs à rendre publiques la gestion du risque climat et la part carbone de leurs portefeuilles, avec des données quantifiables et des informations qualitatives sur leur gestion des risques et leur stratégie « bas carbone ».

### Les engagements et les résultats de notre politique ISR

Avec notre partenaire historique, nous bénéficions de l'appui d'un acteur majeur ouvertement engagé dans les investissements socialement responsables. LBPAM a en effet affiché publiquement son ambition d'être 100 % responsable à horizon 2020, grâce à l'intégration conjointe du potentiel de performance financière et du niveau de responsabilité sociétale dans la gestion de l'ensemble de ses fonds.

- **Priorité aux investissements dans les entreprises qui apportent une contribution positive à la transition énergétique**

À travers son mandat obligataire, La Mutuelle Générale mène des investissements compatibles avec sa responsabilité sociale et environnementale. Ainsi nous avons fait le choix de suivre grâce à un reporting dédié, nos investissements dans les obligations durables et les titres émis par des entreprises dont plus de 20 % du chiffre d'affaires apporte une contribution positive à la transition énergétique. Ces investissements ont augmenté au cours de l'année 2019.

- **Un mandat obligataire qui prend en compte les critères ISR**

La Mutuelle Générale a confié à LBPAM la gestion de son mandat obligataire. Issu du regroupement en mars 2019 de ses 3 précédents mandats (obligations souveraines, financières et privées), il pèse près de 1,9 milliard d'euros. Grâce à l'expertise de LBPAM, les investissements associés à ce mandat prennent en compte les critères ESG de manière systématique et mesurable.

- **L'exclusion des secteurs controversés dans nos investissements**

La Mutuelle Générale et LBPAM partagent des valeurs de responsabilité et de transparence tant sociétale que de gouvernance. Au sein de notre portefeuille obligataire sous mandat,

nous avons ainsi mis en place une démarche d'exclusion, à l'achat :

- des activités liées au tabac et aux jeux d'argent ;
- des armes controversées et non conventionnelles (mines anti-personnelles, bombes à sous-munitions, biologiques, chimiques, nucléaires, à l'uranium appauvri, aveuglantes au laser, incendiaires).

**En outre, La Mutuelle Générale bannit à l'achat les investissements dans les entreprises liées au charbon tel que défini par LBPAM.** Ainsi, nous avons adapté notre stratégie de sélection des émetteurs des secteurs miniers et de la production d'électricité à partir du charbon : tout investissement dans ce secteur via notre mandat obligatoire, sera exclu si ces sociétés ne prennent pas en compte l'Accord de Paris (limitation du réchauffement climatique à 2 °C, investissement limité aux émetteurs qui annoncent une sortie pilotée du charbon).



### La méthodologie GREaT pour mesurer la responsabilité de nos investissements

Pour respecter ses engagements, La Mutuelle Générale bénéficie de la méthodologie ISR développée par LBPAM : « **GREaT** ». Au-delà de la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), cette méthode mesure l'engagement, la responsabilité, les opportunités et les risques pour les entreprises. Elle se concentre sur quatre critères : **G**ouvernance responsable, gestion durable des **R**essources naturelles et humaines, transition **É**nergétique & économique, développement des **T**erritoires.

Les investissements sont ainsi évalués sur des critères extra-financiers selon une note allant de 1 (forte qualité extra-financière) à 10 (faible qualité extra-financière).

| Gouvernance responsable                                                                                                 | Gestion durable des Ressources                                                                                                                                                                             | Transition Énergétique & Économique                                                                                                                                                                                                                                         | Développement des Territoires                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encourager la diffusion des <b>meilleures pratiques</b> en termes de gouvernance d'entreprise et d'éthique des affaires | Gérer durablement les <b>ressources humaines ou naturelles</b> : respect des droits de l'Homme, développement du droit du travail, relations durables avec les fournisseurs, protection de l'environnement | Contribuer à la transition économique pour de nouveaux modes de consommation et de production plus durables, et accompagner le passage d'un modèle économique fortement consommateur d'énergies fossiles vers un <b>modèle plus sobre et plus durable</b> , voire décarboné | Promouvoir l'emploi et la formation, la <b>création et le développement</b> d'activités locales, ainsi que le transfert de technologies et de compétences dans les pays en développement |



## 2

## POURSUIVRE NOTRE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS ISR ET S'OUVRIRE À TOUT TYPE D'OBLIGATIONS DURABLES

Depuis plus de trois ans, l'évolution des fonds ISR dans la part globale de nos investissements et la part croissante des obligations durables témoignent de notre volonté de mener une politique financière responsable sur le long terme.

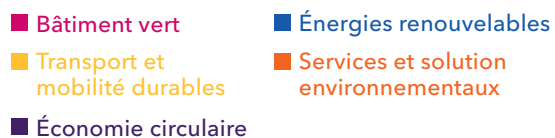
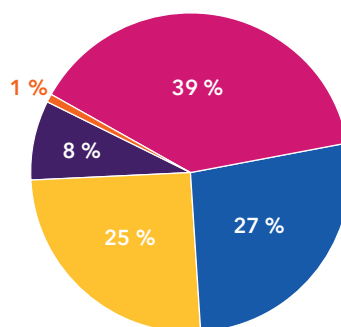
### Des investissements socialement responsables (ISR) en hausse de plus de 40 %

Au sein du portefeuille d'actifs financiers de La Mutuelle Générale, **les investissements ISR représentent 237 millions d'euros** au 31 décembre 2019. Ils sont en augmentation de plus de 40 % par rapport à 2018. En valeur de marché, l'évolution est également notable, nos investissements ISR passant à 14 % du portefeuille obligataire.

Entre 2016 et 2019, nous avons diversifié nos **investissements ayant un impact environnemental positif** dans les activités des énergies renouvelables et l'économie circulaire. Ils représentent désormais 76 millions d'euros, soit 4,5 % de notre portefeuille au 31 décembre 2019.

### Répartition de nos investissements obligataires associés à la transition énergétique au 31/12/2019

| Thématique                             | Montants (en K€) |
|----------------------------------------|------------------|
| Bâtiment vert                          | 84 428           |
| Énergies renouvelables                 | 58 168           |
| Transports et mobilité durables        | 55 830           |
| Économie circulaire                    | 17 744           |
| Services et solutions environnementaux | 2 856            |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>219 026</b>   |



## Des investissements dans les obligations durables en hausse de 45 %

La Mutuelle Générale sélectionne les actifs compatibles avec les enjeux d'une croissance durable. Toutes choses égales par ailleurs, nous privilégions les **obligations durables** et demandons systématiquement à LBPAM d'évaluer la **qualité extra-financière des titres présents dans notre portefeuille**. Nous avons ainsi pu rapidement accélérer le fléchage de nos investissements vers le maximum de projets environnementaux et durables.

**Les obligations durables** - green bonds, social bonds et sustainable bonds - **représentent désormais 65,9 millions d'euros**.

### NOTRE PORTEFEUILLE D'OBLIGATIONS « DURABLES » : GREEN BONDS, SOCIAL BONDS ET SUSTAINABLE BONDS

Les green bonds, ou « obligations vertes », sont un outil de financement innovant, dont la particularité est de financer des projets visant à promouvoir un développement environnemental durable. Les émetteurs sont diversifiés : institutions internationales, agences supranationales, états, collectivités locales, banques, entreprises.

Les green bonds figurent parmi les solutions utilisées par La Mutuelle Générale pour répondre aux enjeux de la transition énergétique et économique. En complément, le mandat obligataire de La Mutuelle Générale prévoit d'investir également dans des « obligations sociales », dont la finalité est le financement de projet sociaux, et des « obligations durables » qui financent ou refinancent une combinaison de projets environnementaux et sociaux.

Cette catégorie d'actifs fait l'objet d'une évaluation spécifique (méthode LBPAM) permettant de leur attribuer une note qui prend en compte, d'une part l'ambition climatique et environnementale de l'émetteur, d'autre part la contribution du green bond à la transition énergétique ainsi qu'à la protection de l'environnement.

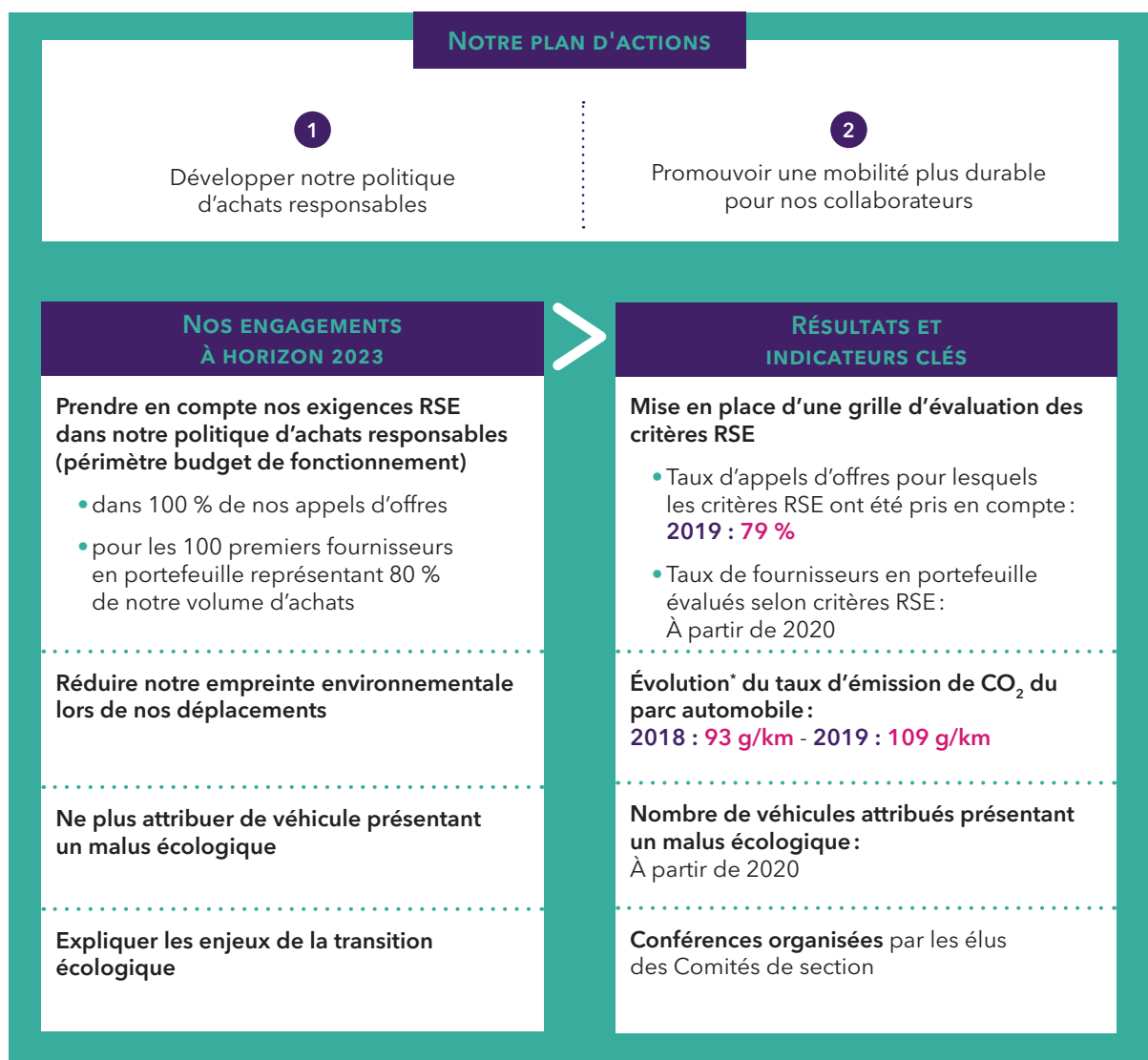
## Portefeuille de nos obligations durables au 31/12/2019

### TYPE D'ÉMISSIONS DURABLES

| Secteurs                   | Green         | Social        | Sustainable   | Total        |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Souverains                 | 7,2 %         |               |               | 7,2 %        |
| Agences                    | 9,1 %         |               |               | 9,1 %        |
| Collectivités locales      | 0 %           |               | 8,7 %         | 8,7 %        |
| Financières                | 22,4 %        | 11,5 %        | 8,0 %         | 41,9 %       |
| Immobilier                 | 18,5 %        |               |               | 18,5 %       |
| Technologie                | 2,6 %         |               |               | 2,6 %        |
| Services aux collectivités | 12,0 %        |               |               | 12,0 %       |
| <b>Total</b>               | <b>71,9 %</b> | <b>11,5 %</b> | <b>16,7 %</b> | <b>100 %</b> |

## Œuvrer pour la transition écologique

Soucieux des impacts associés à notre activité, nous avons adopté un modèle de fonctionnement écoresponsable que nous appliquons autant dans nos politiques d'achats que dans nos déplacements.



\* augmentation mécanique liée à la conversion du parc diesel en essence

Depuis plusieurs années, La Mutuelle Générale adopte un modèle de fonctionnement écoresponsable pour réduire ses impacts et œuvrer pour la transition écologique.

## 1 DÉVELOPPER NOTRE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

À travers notre politique d'achats, nous souhaitons diffuser de bonnes pratiques au sein de notre entreprise. Nous privilégions les partenaires socialement responsables dans le cadre de nos consultations d'achats.

### L'évaluation de nos partenaires à l'aide d'une grille de critères RSE

En 2019, nous avons structuré et étendu la démarche d'évaluation de nos fournisseurs. Depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2020, nos prestataires sont évalués à partir **d'une grille pré-établie selon des critères RSE**. Cette grille s'applique à tous nos appels d'offres et s'appliquera progressivement aux 100 premiers fournisseurs représentant 80 % de notre budget Achats de fonctionnement.

### Le respect des critères éthiques par nos partenaires

La Mutuelle Générale s'assure que **ses fournisseurs respectent leurs obligations sociales et fiscales**, conformément à ses obligations de vigilance. À cette fin, nous avons contracté un abonnement auprès d'un **tiers certificateur**.



**En 2019, 79 % des soumissionnaires interrogés lors de nos appels d'offres ont été sollicités sur leur démarche RSE.**

## 2 PROMOUVOIR UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE POUR NOS COLLABORATEURS

### Des déplacements limités

La Mutuelle Générale travaille à diminuer les émissions liées aux déplacements de ses collaborateurs en faisant évoluer leurs modes de déplacement vers des pratiques moins polluantes. **En 2019, le train est ainsi notre mode de transport privilégié** pour les déplacements professionnels ; plus écologique et moins coûteux que l'avion, il représente 87 % des déplacements, soit une progression de 8 points par rapport à 2018. L'utilisation de l'avion recule quant à elle de 21 % à 13 %.

D'autres mesures ont été prises pour réduire les déplacements de nos équipes commerciales et des opérations client. En particulier **l'e-learning a été développé**.

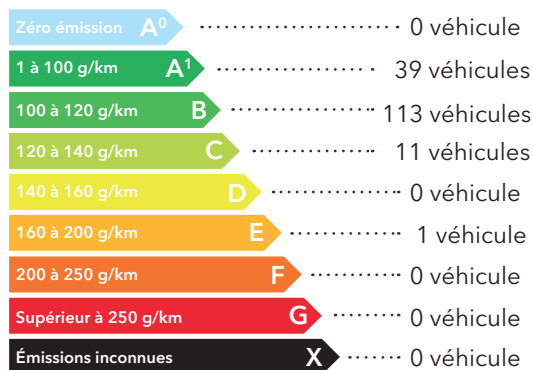
### Une « politique véhicules » plus exigeante

En parallèle, La Mutuelle Générale poursuit la rénovation de son parc automobile. En 2019, en accord avec notre engagement RSE, les véhicules diesel ont été supprimés au profit de véhicules essence émettant moins de particules fines. En septembre 2019, **l'entreprise a également décidé de ne plus attribuer de véhicules présentant un malus écologique, avec un seuil maximum applicable de 110 g CO<sub>2</sub>/km à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.**

Nous avons par ailleurs engagé fin 2019 nos premières commandes de véhicules hybrides.

En 2019, la moyenne de CO<sub>2</sub> émis par nos véhicules professionnels s'établit à 109 g/km (138 g WLTP)

### MOYENNE : 109 G/KM



### DES CONFÉRENCES ORGANISÉES PAR NOS ÉLUS POUR MIEUX COMPRENDRE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Afin de mieux comprendre les enjeux de la transition écologique auxquels notre société est confrontée, les élus des Comités de section de La Mutuelle Générale organisent régulièrement tout au long de l'année différentes conférences à destination de nos adhérents. Ces moments d'échange privilégiés entre nos élus et nos adhérents constituent des opportunités intéressantes pour sensibiliser aux questions environnementales.

## Assurer un cadre de travail respectueux de l'environnement

La Mutuelle Générale agit chaque jour pour rendre son cadre de travail toujours plus respectueux de l'environnement. Parmi nos réalisations concrètes : notre siège social HQE, la maîtrise de nos consommations et une politique SI responsable, fondée sur le principe de l'« informatique verte ».

| NOTRE PLAN D'ACTIONS                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Réduire l'empreinte environnementale de notre parc immobilier                            | Diminuer et maîtriser les impacts environnementaux de notre activité                                                                                                                                                                                                                                          |
| NOS ENGAGEMENTS À HORIZON 2023                                                           | RÉSULTATS ET INDICATEURS CLÉS                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Agir pour diminuer notre consommation d'électricité et le volume de gaz à effet de serre | <ul style="list-style-type: none"><li>Consommation d'électricité* en KWH<br/>2019 : <b>3 453 700 kWh</b><br/>2019/2018 : - 17 %</li><li>Évolution du taux d'émission de gaz à effet de serre (électricité &amp; chauffage):<br/>2019 : <b>1 198 tonnes de CO<sub>2</sub></b><br/>2019-2018 : - 54 %</li></ul> |
| Réduire de 20 % notre consommation de papier                                             | Évolution de notre consommation de papier*<br>2019 : <b>143 tonnes</b><br>2019-2018 : - 6 %                                                                                                                                                                                                                   |
| Dématérialiser nos flux d'échanges et de communication                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Taux de dématérialisation des échanges avec nos clients via l'Espace Adhérent<br/>Taux d'utilisation 2019 :<br/>En collectif : <b>64 %</b><br/>En individuel : <b>63 %</b></li></ul>                                                                                    |

\* tous sites LMG, hors centres médicaux et dentaires (MGS)

## 1 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE NOTRE PARC IMMOBILIER

La Mutuelle Générale optimise et rationalise ses sites d'activité en France, avec une attention particulière aux différents abonnements de fluides (eau, gaz, électricité...). Nous avons également choisi de regrouper nos collaborateurs au sein de bâtiments modernes, efficaces, permettant une meilleure maîtrise de nos consommations énergétiques. Facilement accessibles par les transports, ces sites offrent de meilleures conditions de travail et réduisent les gaz à effet de serre émis par les déplacements des salariés.

### À Paris, un siège social résolument durable

Le site Horizons (13 172 m<sup>2</sup>) abrite le siège social de La Mutuelle Générale dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris (rue Brillat-Savarin). Certifié HQE® (Haute Qualité

Environnementale), ce bâtiment est le premier immeuble de bureaux à avoir reçu le label BBC (Bâtiment basse consommation) à Paris. Il répond également aux normes du Plan Climat de Paris.

Grâce à sa façade en bois, il réduit significativement son bilan carbone. Sur le site, l'eau est économisée grâce à des appareils hydro-économes et la réutilisation des eaux de pluies. Le bâtiment assure sa propre production d'électricité photovoltaïque grâce à 1 500 m<sup>2</sup> de panneaux solaires. Il est chauffé par un réseau de chaleur urbaine, et la présence de centrales d'air à récupération d'énergie diminue la consommation de chauffage et d'électricité.

### Un nouveau schéma directeur immobilier pour renforcer l'efficacité opérationnelle et environnementale

Fin 2018, notre conseil d'administration a validé **un nouveau schéma directeur immobilier (SDI) visant à optimiser l'utilisation de nos 113 sites en France**. Son objectif est double :

- **améliorer** l'efficacité opérationnelle de nos équipes par une meilleure adéquation des espaces de travail avec leurs missions ;
- **diminuer** les frais de gestion liés à notre patrimoine immobilier, tout en réduisant l'empreinte environnementale.

C'est entre autres dans ce cadre que nos collaborateurs basés au Kremlin-Bicêtre rejoindront dès 2020 notre site Horizons, au cœur d'un éco-quartier du 13<sup>e</sup> arrondissement parisien.

#### NOTRE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE EN 2019



**3 453 700 kWh** : consommation d'électricité



**548 700 kWh** : consommation de gaz



**8 341 m<sup>3</sup>** : consommation d'eau



**830 m<sup>3</sup>** : volume d'eaux pluviales récupérées sur notre siège parisien (site Horizons)

#### BILAN DE NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) EN 2019



**1 703 tonnes** de CO<sub>2</sub> au total qui se décomposent en :



**1 198 tonnes** de CO<sub>2</sub> : Électricité et chauffage



**485 tonnes** de CO<sub>2</sub> : déplacements (flotte auto)



**20 tonnes** de CO<sub>2</sub> : fluides frigorigènes R22

*Périmètre mesuré : sites de La Mutuelle Générale, hors centres de santé, avec facturation directe des consommations*



## DIMINUER ET MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOTRE ACTIVITÉ

Dans notre activité, les échanges avec nos clients ou entre collaborateurs constituent des postes de consommation énergétique conséquents. Les outils informatiques requièrent également une quantité importante d'énergie. Pour les uns et les autres, nous avons entrepris des actions concrètes de réduction et de maîtrise de nos impacts.

### La dématérialisation de nos flux d'échanges

- **Pour réduire la consommation de papier, des relations de plus en plus digitalisées avec nos adhérents.** En 2019, nous avons lancé une nouvelle version de notre Espace Adhérent, dans le double objectif de faciliter les échanges et de diminuer notre empreinte carbone (notamment l'usage de papier). De nombreux documents sont ainsi disponibles en version dématérialisée : bulletins individuels d'adhésion, relevés de prestations, carte de tiers payant, magazine des adhérents (MG Actualités).



# 64 %

**Le taux d'utilisation de l'Espace Adhérent**

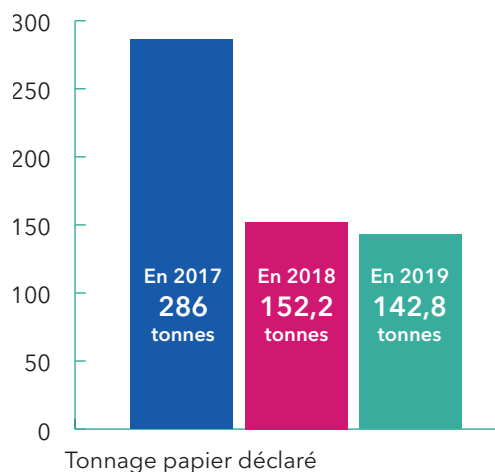
- **La dématérialisation des process et des demandes internes.** La maîtrise de la consommation passe aussi par la dématérialisation des demandes d'engagement de dépenses, des bons de commandes et des factures. Le taux de signature dématérialisée est aujourd'hui estimé à 90 %, contre 70 % en 2018. En 2020, nous mettrons en place une solution logicielle P2P (Procure to Pay) pour suivre nos dépenses de manière digitale, de l'émission de la demande d'achat jusqu'au paiement des factures.
- **Papier et fournitures de bureau : des consommations en baisse**
  - Le montant des commandes de fournitures de bureau **a baissé de 4 % en 2019**.
  - Les achats de fournitures sont de plus en plus verts : 68 % des achats de fourniture sont des produits verts ; 99 % du papier est certifié Écolabel (pour une gestion durable des forêts) ; 96 % des enveloppes sont en papier recyclé.

- **La consommation papier globale a diminué de 50 % en 3 ans** (en tonnes de papier).

### PAPIER : ALLER AU-DELÀ DE NOS OBLIGATIONS LÉGALES AVEC CITEO

La Mutuelle Générale a choisi d'adhérer à Citeo, un organisme à but non lucratif agréé depuis 2007 sous le nom d'Écofolio.

La mission de Citeo est de collecter une éco-contribution – la Taxe Générale sur les Activités Polluantes (TGAP) – selon le principe de la responsabilité élargie du producteur. Chaque année, La Mutuelle Générale déclare sa consommation de papier à Citeo, puis s'acquitte d'une contribution proportionnelle aux volumes de papier qu'elle a émis. Selon le principe d'une économie circulaire d'intérêt général, cette contribution participe au financement du service public de collecte et de traitement des papiers. Plus largement, elle aide à sensibiliser les Français aux gestes de tri.



### Une informatique « verte »

À l'heure actuelle, le système informatique des entreprises constitue une importante source de consommation électrique.

La Mutuelle Générale a développé un programme ambitieux en matière d'informatique « verte » autour de plusieurs objectifs : la réduction de la consommation électrique des systèmes d'information et le recyclage du matériel informatique obsolète.

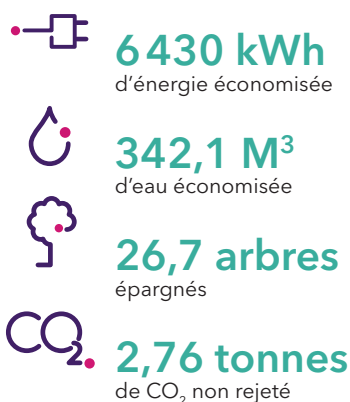
#### • Des data-centers économes en énergie

En 2019, nous nous sommes équipés d'un nouveau data-center et l'avons fait migrer d'Aubervilliers vers le site des Clayes-sous-Bois chez notre partenaire Atos. Cet équipement traditionnellement énergétivore sera certifié courant 2020 selon la norme ISO 14001 pour répondre aux exigences les plus strictes en matière de gestion énergétique. Notre data-center de Marcoussis dispose déjà de la certification 14001.

#### • Informatique et économie circulaire

La Mutuelle Générale utilise des imprimantes multifonctions labélisées Energy Star (basse consommation électrique et durée de vie plus longue). Nos sites d'Horizons et du Kremlin-Bicêtre sont équipés de ces imprimantes qui fonctionnent selon un système de badgeage : seules les impressions débloquées avec le badge des collaborateurs sont effectivement imprimées. Avec la société Lexmark, nous recyclons également l'ensemble de notre matériel informatique et une très grande partie de nos cartouches de toner.

#### LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE RÉALISÉES EN 2019



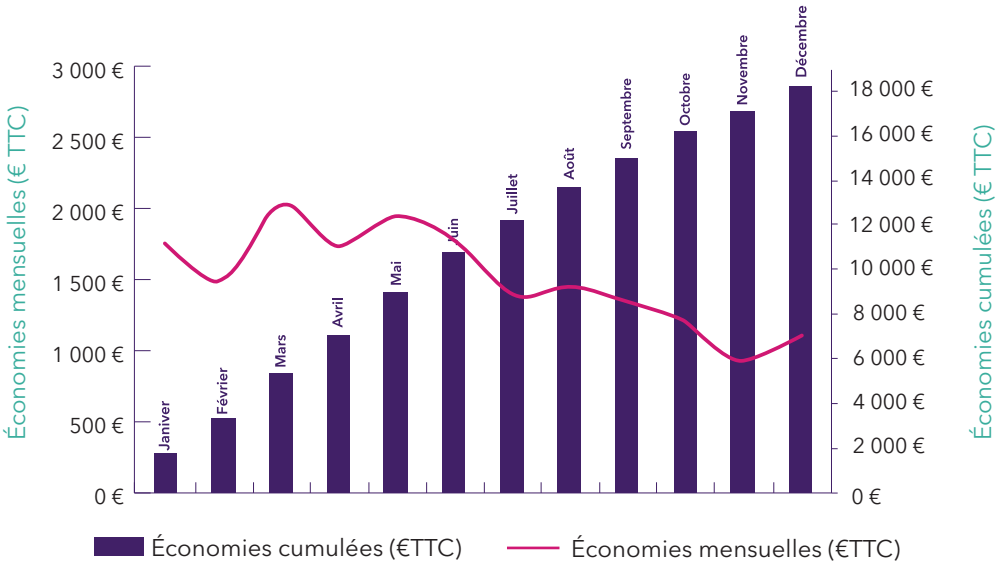
#### • La maîtrise des consommations énergétiques sur nos sites régionaux

Une plateforme de gestion énergétique mise en place par la solution AVOB permet de piloter finement les consommations et de comparer nos sites entre eux. Grâce à AVOB, l'usage des postes de travail est analysé afin que, dans un premier temps, la puissance du processeur puisse être modulée selon le besoin. Puis, grâce au mode « Saver » d'AVOB, les ordinateurs qui sont en veille pendant une durée prédéfinie sont éteints à la place des collaborateurs. Ce dispositif a permis de réaliser une économie d'énergie de 18,2 K€, soit une économie de 122 743 kWh sur l'année.

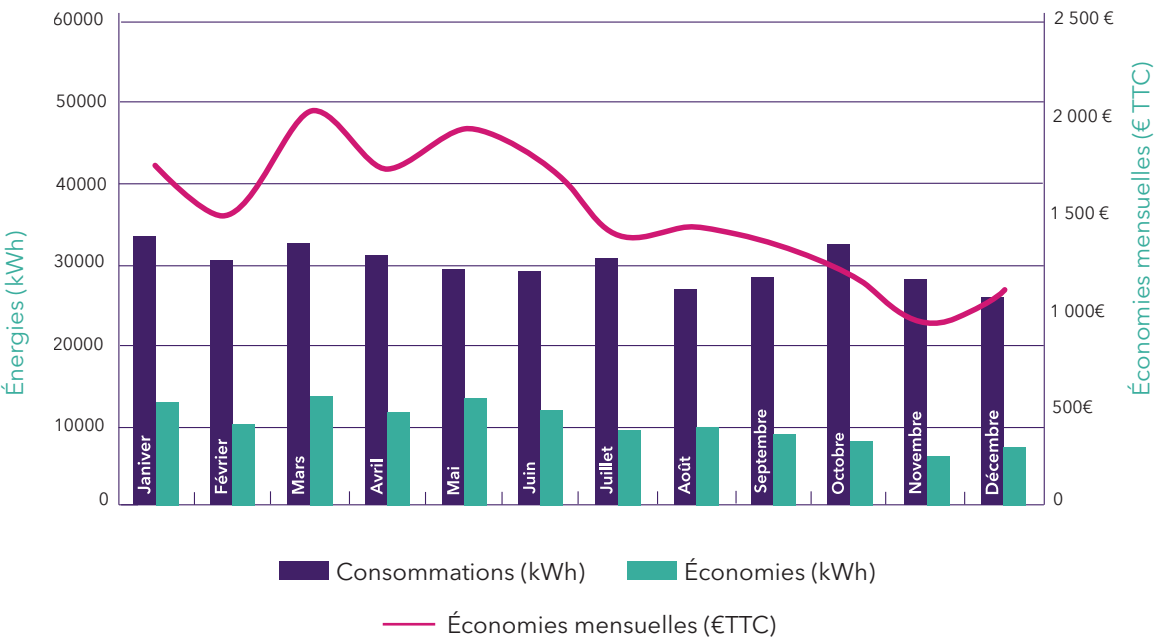
# MESURE DES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE (EN KWH) réalisées sur l'année 2019

## Périmètre LMG, tous sites

### Évolution des économies d'énergie (en euros TTC)



### Évolution des consommations et des économies



# ANNEXES

Annexe 1

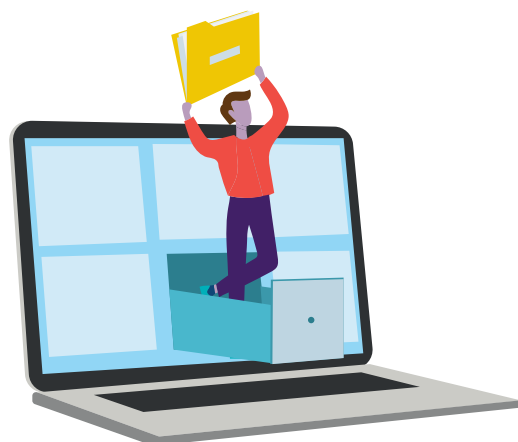
**La matrice de matérialité**

Annexe 2

**Nos enjeux et nos priorités RSE**

Annexe 3

**Rapport de l'organisme tiers indépendant**



## LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

En 2018, la gouvernance de La Mutuelle Générale avait identifié les enjeux RSE majeurs et les priorités en lien avec sa stratégie. Neuf priorités avaient alors été évaluées, priorisées et positionnées au regard des attentes des parties prenantes sur une matrice de matérialité. Par la suite, des ateliers de réflexion avaient été organisés avec les membres des principales directions de l'entreprise et des plans d'actions avaient été déclinés.

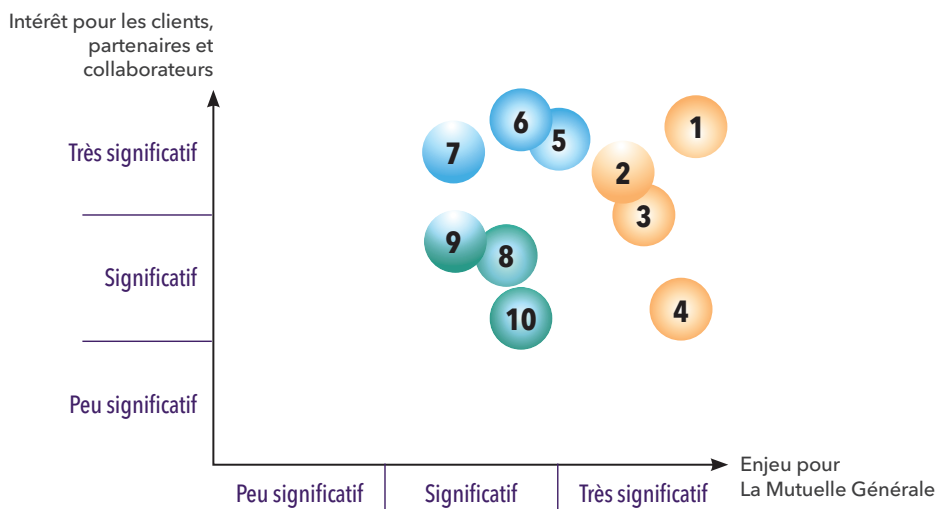
En 2019, des échanges ont été menés avec l'ensemble de nos parties prenantes internes pour nous assurer que les enjeux et les priorités 2018 restaient pertinents et exhaustifs pour ce nouvel exercice.

Ces échanges nous ont permis d'identifier un nouvel enjeu RSE majeur – la digitalisation de la société –, avec pour conséquence l'ajout d'une dixième priorité spécifique : « Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données ». Là encore, une politique et des plans d'actions ont été élaborés pour appréhender cette nouvelle priorité. Ils sont décrits, page 28.

**Cette matrice de matérialité hiérarchise chacune des priorités selon l'intérêt de nos clients, partenaires et collaborateurs d'une part, et selon leur importance pour La Mutuelle Générale d'autre part.**

### Les 10 priorités de notre politique RSE

Elles portent le positionnement RSE de La Mutuelle Générale et répondent aux enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux auxquels elle est confrontée.



#### ● SOCIÉTAL

1. Améliorer l'accès aux soins et la prévention
2. Innover pour le mieux vivre
3. Promouvoir les actions de solidarité
4. Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données

#### ● SOCIAL

5. Rendre nos collaborateurs et nos élus acteurs de la transformation de l'entreprise
6. Renforcer la confiance et l'engagement
7. Favoriser la diversité et l'égalité professionnelle

#### ● ENVIRONNEMENTAL

8. Développer une politique d'investissements responsables
9. Œuvrer pour la transition écologique
10. Assurer un cadre de travail respectueux de l'environnement

## ANNEXES

### NOS ENJEUX ET NOS PRIORITÉS RSE

Le tableau ci-dessous identifie comment chacune de nos 10 priorités répond aux 6 enjeux RSE identifiés par nos parties prenantes.

|                      |                                                                                   | NOS 6 ENJEUX RSE                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                   | <br>Le vieillissement de la population & le développement des maladies Chroniques | <br>L'environnement économique & réglementaire; l'éthique | <br>Les bouleversements climatiques | <br>La digitalisation de la société | <br>Les conditions de travail (Salariés/ Clients) | <br>Les difficultés croissantes dans l'accès aux soins |
| NOS 10 PRIORITÉS RSE | Améliorer l'accès aux soins                                                       | X                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                      | X                                                                                                                                         |
|                      | Innover pour le mieux vivre                                                       | X                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                      | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|                      | Promouvoir les actions de solidarité                                              | X                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                      | X                                                                                                                                         |
|                      | Mieux servir nos clients en garantissant la protection de leurs données           |                                                                                                                                                                    | X                                                                                                                                          |                                                                                                                      | X                                                                                                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |
|                      | Rendre nos collaborateurs & nos élus acteurs de la transformation de l'entreprise |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |                                                                                                                      | X                                                                                                                    | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|                      | Renforcer la confiance et l'engagement                                            |                                                                                                                                                                    | X                                                                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                      | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|                      | Favoriser la diversité et l'égalité professionnelle                               |                                                                                                                                                                    | X                                                                                                                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                      | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|                      | Développer une politique d'investissements responsables                           |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            | X                                                                                                                    | X                                                                                                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |
|                      | Œuvrer pour la transition écologique                                              |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            | X                                                                                                                    |                                                                                                                      | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |
|                      | Assurer un cadre de travail respectueux de l'environnement                        |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            | X                                                                                                                    |                                                                                                                      | X                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |

# RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

AUDIT  
CONSEIL  
EXPERTISE

ACTHEOS



EXPERTS COMPTABLES  
COMMISSAIRES AUX COMPTES



6 Avenue du Coq  
75009 PARIS  
+33 (0)1 40 16 55 10  
contact@actheos.com  
www.actheos.com



## LA MUTUELLE GENERALE

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du  
Code de la mutualité  
1 – 11 RUE Brillat-Savarin  
75013 - PARIS

-----

**Rapport du professionnel de l'expertise  
comptable, désigné organisme tiers indépendant,  
sur la déclaration de performance extra-  
financière figurant dans le rapport de gestion**

**EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2019**



Paris  
Rouen  
Rennes  
Le Havre  
Bordeaux  
Saint-Brieuc

SAS au capital de 12 000 € - RCS PARIS 510 224 - APE 6430Z - N° TVA FR 35 510 224 793  
SOCIÉTÉ INSCRITE AU TABLEAU DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES DE LA RÉGION PARIS ÎLE DE FRANCE  
COMMISSAIRES AUX COMPTES, INSCRITS SUR LA LISTE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, RATTACHÉS À LA CRCC DE PARIS



**LA MUTUELLE GENERALE**

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité

1 – 11 RUE Brillat-Savarin

75013 - PARIS

-----

**Rapport du professionnel de l'expertise comptable, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion****EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2019**

-----

A l'assemblée générale,

En notre qualité de professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant de votre mutuelle (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1248 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

**Responsabilité de l'entité**

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel »).

**Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession inséré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable et prend en compte les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.



**Responsabilité de l'organisme tiers indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

**Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- nous nous sommes enquis de l’existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l’entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l’ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l’article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l’entité visant à l’exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d’une sélection d’entités contributrices<sup>1</sup> et couvrent entre 35 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste figure en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d’ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l’ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d’assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

### **Moyens et ressources**

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre février 2020 et mars 2020 sur une durée totale d’intervention de trois semaines.

Nous avons mené une dizaine d’entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 03/04/2020

L'organisme tiers indépendant,

**Actheos**  
Géraldine BLIN  
Associée

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'G' and 'B' intertwined, with a long horizontal stroke extending to the right.

## Annexe 1 : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

### Informations quantitatives (dont indicateurs clés de performance) :

- **Informations sociétales** : nombre de patients ayant répondu à une enquête de satisfaction, nombre de patients sur les sites de Jacques Senet et Broca, taux de satisfaction à froid, note de satisfaction à chaud, taux de satisfaction patients, taux de progression du nombre d'adhérents bénéficiant de la téléconsultation, taux de fraude du périmètre couvert, taux de participation aux formations en e-learning sur le RGPD
- **Informations sociales** : Taux de fierté d'appartenance à l'entreprise, Taux de participation au baromètre interne, conférences 45 minutes : 65 participants par conférence, 250 collaborateurs exerçant des responsabilités d'encadrement, issus de toutes les directions et de tous les sites, ont été invités, test de personnalité MBTI à 22 femmes, Index égalité femmes / hommes, Nombre de campagnes de sensibilisation des collaborateurs
- **Informations environnementales** : Variation des émissions de CO2, Variation de la consommation d'électricité, Emission de GES, Consommation d'électricité en KWH, Diminution de 50% en 3 ans de la consommation de papier, Consommation de papier au global – Evolution, Taux d'utilisation de notre espace Adhérents

### Informations qualitatives (actions et résultats) :

- **Informations sociétales** : Certification au siège ISO9001, La Mutuelle Générale teste la cabine médicale connectée dans les locaux de son siège parisien, développement d'une appli Santé avec Docaposte, Récompense de l'Argus d'Or en Avril 2019, modules d'e-learning RGPD, Mise en place d'un plan anti-corruption
- **Informations sociales** : ateliers de sensibilisation et de prévention sur le cancer : tabacologie, Sensibilisation aux situations de handicap au travail.
- **Informations environnementales** : Renouvellement de véhicules passant du diesel à l'essence, Moins de déplacements Avion et plus de déplacements en train

Au titre de notre activité certains indicateurs obligatoires ne sont pas apparus dans ce rapport. En effet, ils ne constituent pas des enjeux dans l'exercice de nos fonctions et ne concernent donc pas le Groupe La Mutuelle Générale.

Ils sont nommés ci-après :

| Thématiques obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code du Commerce | Information de l'article R225-105 du Code de commerce                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lutte contre le gaspillage alimentaire                                        | Lutte contre le gaspillage alimentaire                                                         |
| Respect du bien-être animal                                                   | Protection de la biodiversité : les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité |
| Alimentation responsable, équitable et durable                                |                                                                                                |
| Précarité alimentaire                                                         |                                                                                                |





Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement.