

 **Le jour où**
vous aurez besoin de nous, nous serons là.



**RAPPORT
DE GESTION 2014**
TOME 1

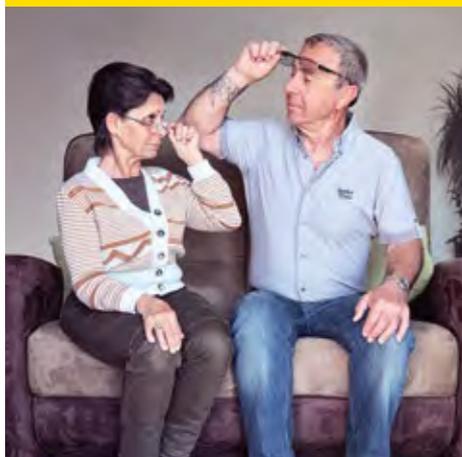


SIÈGE SOCIAL
143, RUE BLOMET
75015 PARIS

www.harmonie-mutuelle.fr



“Le jour où...”



1 LE MESSAGE DU PRÉSIDENT - P04-05
JOSEPH DENIAUD

LE MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL -
P06-07
FRANCOIS VENTURINI

2 VIE MUTUALISTE - P08-09

3 REPÈRES 2014 - P10-11

ENVIRONNEMENT
ET PERSPECTIVES 2015 - P12-15

4 FACILITER L'ACCÈS DES ADHÉRENTS
À UN PARCOURS DE SANTÉ - P16-25

Créer de nouvelles offres de soins et de services
Agir pour le maintien de l'autonomie et la prise
en charge de la dépendance

5 FACILITER L'ACCÈS À UNE COUVERTURE
ASSURANTIELLE GLOBALE - P26-37

Un développement soutenu sur le marché
de la santé en individuel et en collectif
Renforcer le positionnement en prévoyance
et développer l'activité épargne retraite
Adapter les réseaux et modes de distribution

6 RENFORCER LA NOTORIÉTÉ ET LA
CAPACITÉ D'INFLUENCE D'HARMONIE
MUTUELLE - P38-49

Installer la notoriété d'Harmonie Mutuelle
Porter la vision d'un système de santé
et de protection sociale solidaire

7 CONSOLIDER LA STRUCTURATION
DU GROUPE ET DÉVELOPPER LES
PARTENARIATS - P50-59

Apporter une plus grande valeur ajoutée
aux adhérents

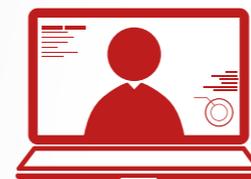
8 AMÉLIORER LA PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR
LES ADHÉRENTS - P60-69

Optimiser les modes de fonctionnement
et adapter l'organisation aux nouveaux enjeux
Anticiper les évolutions de l'environnement
de la mutuelle en intégrant les enjeux sociétaux

CONCLUSION - P70



+ de 4,5 millions
de personnes protégées



10 000
dossiers examinés
par l'action sociale



2,5 milliards d'€
de cotisations gérées



219 955
assurés TNS
(travailleurs non salariés)



44 000
entreprises adhérentes



129 175
bénéficiaires de la couverture
maladie universelle complémentaire
(CMUC)



Joseph Deniaud
Président d'Harmonie Mutuelle

“Le jour où
nous avons créé
Harmonie Mutuelle,
nous n'avions
qu'un objectif en tête :
favoriser l'accès
à la santé pour tous.”

unissent leurs forces pour défendre les principes et les valeurs mutualistes. L'objectif est de devenir un acteur global de santé, agissant sur le système de santé lui-même et pas seulement sur son financement, et de réinventer notre métier en passant du remboursement complémentaire de prestations de soins à l'accompagnement des parcours individuels, à la prévention collective et personnalisée des risques et de leur anticipation.

Vous évoquez la nécessité de devenir un acteur global de santé.

Quelles sont les actions mises en place par Harmonie Mutuelle pour se positionner dans cette logique ?

JD : Dès sa création, Harmonie Mutuelle s'est positionnée comme acteur global de santé en s'inscrivant au cœur d'un groupe mutualiste lui permettant d'apporter des réponses globales au-delà de la seule approche assurantielle. Il s'agit au final de mieux répondre aux attentes de nos adhérents, en favorisant l'accès à des soins de qualité et en maîtrisant le reste à charge.

Il s'agit aussi de construire l'avenir et de nous adapter aux évolutions de notre environnement. En juin 2014, plus de 1000 élus de notre mutuelle se sont réunis à Nantes pour réfléchir ensemble sur "les enjeux de la santé de demain", un gage de la vitalité de notre démocratie mutualiste et de notre capacité à innover.



Quel constat faites-vous sur l'environnement actuel dans lequel évolue Harmonie Mutuelle ?

JD : Un constat s'impose, celui d'un contexte de crise dans lequel les ménages supportent de plus en plus les dépenses de santé, les amenant petit à petit à renoncer aux soins. La prise en charge des dépenses par le régime obligatoire d'assurance maladie diminue régulièrement pendant que les restes à charges font peser un poids de plus en plus lourd sur le budget des ménages. La complémentaire santé est devenue incontournable et doit être considérée comme un bien de première nécessité et donc, une condition de la lutte contre les inégalités d'accès aux soins et à la santé.

Pour rappel, le renoncement aux soins est deux fois plus important pour les personnes sans complémentaire santé : 30% contre 15% pour les personnes ayant une complémentaire.

Dans ce contexte, le modèle mutualiste est-il pérenne ?

JD : Les mutuelles doivent s'imposer comme acteur majeur de santé et proposer leur modèle, aux côtés de l'assurance maladie. Pour survivre, le système doit être repensé de manière plus collaborative, dans un espace de dialogue, où chacun réinvente sa place pour un bénéfice plus collectif. La loi de santé, en concrétisant les ambitions affichées dans le projet de texte, doit permettre cela, en étant un catalyseur de la co-construction

de l'ensemble des acteurs du monde de la santé. Dans ce mouvement, Harmonie Mutuelle est un acteur moteur du mutualisme, s'engageant auprès des adhérents en œuvrant au quotidien pour la solidarité. Cet engagement passe aussi par des prises de position fortes au cœur du débat public afin de militer pour notre vision de la santé.

Quelles sont les réponses apportées par Harmonie Mutuelle ?

JD : Le rapprochement qui est en train de s'opérer entre la MGEN et Harmonie Mutuelle se veut être une réponse mutualiste aux enjeux d'aujourd'hui et porte une double ambition :

- nous donner les moyens de mieux répondre aux attentes des adhérents et de favoriser l'accès aux soins de qualité,
- nous donner la dimension nécessaire pour être en capacité de militer pour la refondation de notre protection sociale et de notre système de santé pour plus de solidarité.

Partageant la même analyse de l'évolution de la protection sociale dans l'environnement actuel, Harmonie Mutuelle et la MGEN



“**Le jour où**
nous sommes devenus
la 1^{re} mutuelle santé de France,
notre transformation
ne faisait que commencer.”



François Venturini
Directeur Général
d'Harmonie Mutuelle

Comment résumeriez-vous 2014 en quelques mots ?

FV : 2013 a vu le lancement de la marque Harmonie Mutuelle, fruit de l'union de cinq mutuelles. La première mutuelle santé de France est née pour répondre aux défis et aux enjeux de notre environnement. La fusion est aujourd'hui derrière nous. Harmonie Mutuelle s'affirme comme un acteur global de santé en France, capable d'accompagner ses adhérents tout au long de leur vie. Une nouvelle période s'ouvre pour Harmonie Mutuelle qui doit engager sa transformation et sa consolidation pour assurer sa pérennité.

Beaucoup de transformations et d'évolutions ont impacté notre environnement en 2014. Comment Harmonie Mutuelle se positionne-t-elle ?

FV : Notre environnement bouge et oblige donc Harmonie Mutuelle à évoluer. Avec le passage à la complémentaire santé obligatoire en entreprise, dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel (ANI), une partie des contrats individuels va être transférée vers le collectif. Pour intégrer ces changements, Harmonie Mutuelle a décidé de refondre son offre pour la rendre plus performante. Mais il n'y a pas que l'ANI qui impacte l'activité d'Harmonie Mutuelle. Les besoins en santé augmentent, la population vieillit, les technologies évoluent, la prévention se développe. Harmonie Mutuelle prend en compte toutes ces mutations et se donne les moyens d'y répondre.

Harmonie Mutuelle doit-elle se transformer ?

FV : La hausse du coût des soins, une réglementation de plus en plus contraignante, les changements comportementaux, la multiplication des ruptures de vie, les évolutions technologiques, ces mutations impactent notre activité au quotidien et demandent à notre organisation de s'y adapter. Cela passe par la diversification de nos métiers, la digitalisation de nos activités, la différenciation de nos services, et la simplification de notre organisation. Notre mutuelle dispose de nombreux atouts pour y parvenir. Harmonie Mutuelle est une entreprise solide, à l'expertise reconnue d'acteur global de santé.



Le développement d'Harmonie Mutuelle passe également par son Plan d'Amélioration de la Performance ?

FV : Harmonie Mutuelle a pour ambition d'accompagner ses adhérents tout au long de leur vie. Pour réaliser cette ambition, nous nous sommes dotés d'un plan d'action stratégique qui comprend 30 chantiers. Le PAP est l'un d'entre eux et sa réussite conditionne celle de tous les autres. L'objectif principal est de maîtriser nos coûts de gestion pour disposer de plus de ressources afin de répondre au mieux aux besoins des adhérents.

Mais, l'ambition d'Harmonie Mutuelle est grande, celle d'être un acteur majeur de la protection sociale. Pour cela, il faudra nouer d'autres partenariats avec d'autres grands acteurs de l'économie sociale. Le projet de rapprochement stratégique avec la MGEN s'inscrit dans cette perspective. Sur ce plan, l'année 2015 sera décisive.

Le jour où

des questions essentielles se posent pour nos adhérents, nos délégués territoriaux et nationaux prennent la parole pour eux.



2 000

élus délégués nationaux ou territoriaux
représentent les adhérents Harmonie Mutuelle

"Et vous l'avenir, vous le voyez comment ?"

Cette question posée au Séminaire des élus lors de l'Assemblée générale d'Harmonie Mutuelle, en juin 2014 est également celle qui nous anime **pour faire évoluer notre gouvernance d'entreprise**. Prenant acte avec l'ANI du 11 janvier 2013 du déplacement d'un grand nombre d'adhérents individuels vers des garanties collectives à adhésion obligatoire, mises en place par leurs employeurs, la structuration d'une implication des partenaires sociaux est apparue comme une nécessité, ces derniers étant prescripteurs dans le secteur collectif. Comment organiser cette implication sans bouleverser notre gouvernance ? Une approche expérimentale et pragmatique a abouti à la **création de deux commissions consultatives régionales** (Bretagne et région Sud-Ouest), composées d'adhérents de contrats collectifs et de délégués d'Harmonie Mutuelle. Elles structurent les liens avec les partenaires de l'entreprise et les représentants des branches professionnelles ayant recommandé Harmonie Mutuelle pour mieux identifier les attentes des salariés en matière de protection sociale d'entreprise.

En donnant un rôle actif aux acteurs qui nous ont choisi comme partenaire, Harmonie Mutuelle traduit une réelle prise en compte des effets de la généralisation de la complémentaire santé en entreprise sur nos instances politiques. Si le dispositif est expérimental, il nous permet de franchir un nouveau cap.

La revue annuelle du plan stratégique a constitué un fait marquant de la vie politique en 2014. **Le réexamen des orientations stratégiques de la mutuelle s'inscrit dans un processus continu de pilotage et de suivi aux niveaux opérationnel et politique.**

Il suit un cycle qui a débuté avec le séminaire du conseil d'administration en mai, trait d'union entre le séminaire managérial tenu en avril et celui des délégués à l'Assemblée générale du 19 juin. Présenté aux 260 délégués présents à l'Assemblée générale, le plan stratégique d'Harmonie Mutuelle a aussi fait l'objet d'un débat dans le cadre du Séminaire des élus à Nantes, les 18 et 19 juin 2014. Près de 900 élus ont pu échanger sur les axes stratégiques de la mutuelle grâce à des ateliers proposés la veille de l'Assemblée générale et animés par les administrateurs.

12
régions
politiques

50
territoires
pour être au plus
près des adhérents
et des élus mutualistes.

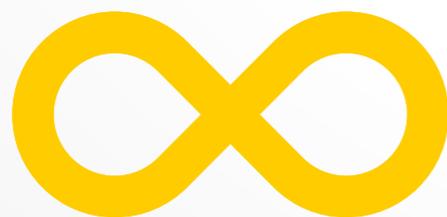
Une organisation politique qui continue d'évoluer

En 2014, le conseil d'administration a élu un 41^{ème} administrateur. L'évolution de l'effectif, notamment au niveau de la section professionnelle de la mutuelle, nécessitait l'ouverture de ce poste supplémentaire.

La structuration du Groupe Harmonie a conduit à accueillir dans les commissions du conseil d'administration certains élus d'Harmonie Fonction Publique ou de La France Mutualiste. **La volonté d'adapter le pilotage politique de la mutuelle aux dimensions du groupe** s'est traduit par l'élargissement du périmètre du comité d'audit d'Harmonie Mutuelle à celui de Ressources Mutuelles Assistance et Sphéria Vie.

Dans les années à venir, de nouvelles frontières apparaîtront à l'horizon de la mutuelle. Nous les aborderons avec d'autant plus de confiance que nous continuerons à arrimer notre modèle mutualiste à notre société réelle en perpétuelle évolution.

Le jour où
nous prenons
un engagement,
nous en rendons
compte.



+ 4,5 millions
de personnes protégées

AXE 1 : FACILITER L'ACCÈS DES ADHÉRENTS À UN PARCOURS DE SANTÉ

17 branches professionnelles
recommandent Harmonie Mutuelle à fin 2014

AXE 2 : FACILITER L'ACCÈS À UNE COUVERTURE ASSURANTIELLE GLOBALE

40 % des Français
connaissent Harmonie Mutuelle

AXE 3 : RENFORCER LA NOTORIÉTÉ ET LA CAPACITÉ D'INFLUENCE D'HARMONIE MUTUELLE

Près de 600 structures
de soins et d'accompagnement mutualistes (HSM)
aux côtés des adhérents tout au long de leur vie

AXE 4 : CONSOLIDER LA STRUCTURATION DU GROUPE ET DÉVELOPPER LES PARTENARIATS

47 millions d'économie
grâce au PAP d'ici 2017, réinvestis pour les adhérents

AXE 5 : AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR LES ADHÉRENTS

Le jour où

nous devons repenser le financement et l'organisation du système de santé est sans doute arrivé.

Comme en témoignent les réformes intervenues (appel d'offres ACS, ANI santé, rénovation des contrats responsables, etc.), **2014 a consacré le rôle incontournable des organismes complémentaires d'assurance maladie (OCAM) dans l'accès aux soins.** Si ces évolutions sont fortement structurantes pour la couverture complémentaire santé de la population française, elles le sont également pour les équilibres techniques et financiers.

En effet, l'encadrement croissant de l'activité (standardisation des garanties socle, transfert de portefeuille généré par l'ANI de l'individuel vers le collectif, renforcement des exigences européennes sur le plan prudentiel) réduit les marges de manœuvre tout en rendant nécessaire une évolution du modèle d'intervention des OCAM.

Ces problématiques doivent en outre prendre en considération un contexte économique et social durablement morose, creuset des déficits publics et de fragilités croissantes pour les individus. Ces fragilités sont de diverses natures : ruptures familiales, isolement social, augmentation de la précarité professionnelle, diminution du pouvoir d'achat, renoncement aux soins, augmentation du reste à charge notamment pour des populations qui en paraissaient préservées (malades chroniques par exemple), etc.

Ceci étant, le contexte sociétal laisse présager l'émergence voire l'avènement de nouveaux modèles basés sur le collaboratif, l'entraide, l'usage utile des nouvelles technologies et la volonté d'une création de valeur davantage partagée.

À l'heure où les soldes de la Sécurité sociale sont structurellement déficitaires et où les enjeux ne peuvent se satisfaire de mesures marginales souvent court-termistes, **une réforme systémique tant sur le plan du financement que de son organisation, est attendue de la plupart des acteurs du secteur de la santé.**

Espérons que la future loi de santé et, au-delà, les travaux de la part de l'ensemble des autres acteurs constitueront un levier pluriel à même d'accomplir les quatre objectifs suivants :



1. REFONDER L'ORGANISATION DU SYSTÈME DE SANTÉ EN RENFORÇANT L'ACCÈS AUX SOINS.

Il s'agit notamment de l'accès aux soins de premier recours, à travers la mise en œuvre progressive d'une médecine de parcours. L'instauration du service territorial de santé au public (autour des ARS) ou la mise en place du tiers payant généralisé devraient pouvoir lever certains obstacles dans l'accès aux soins. Les modalités de fonctionnement, notamment pour le tiers payant, nécessitent toutefois un dialogue renforcé avec l'AMO et les professionnels de santé. Pour jouer pleinement leur rôle, les OCAM doivent développer leurs relations avec les professionnels de santé et renforcer leur action en faveur de la régulation du système. La FNMF, la FFSA et le CTIP œuvrent ainsi de concert à la création d'un GIE dédié pour élaborer une solution commune, pertinente pour les professionnels de santé, et sortir de l'ornière du payeur aveugle.



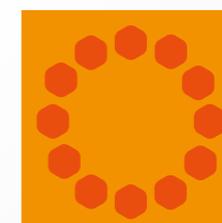
2. FACILITER LE PASSAGE D'UN SYSTÈME CURATIF À UN SYSTÈME PLUS PRÉVENTIF.

Le système serait tourné vers une forte valeur ajoutée de l'accompagnement, du service et du conseil autour de la maladie, son anticipation, voire son évitement.



3. ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DE DEMAIN À FORTS IMPACTS SUR LE SYSTÈME.

La rapidité des évolutions comportementales, technologiques et médicales révèle différents enjeux : utilisation exponentielle des nouvelles technologies (objets connectés, applications smartphone...), maîtrise et exploitation des données individuelles de santé, de comportements, etc. (Big Data, Open Data, business des données), réduction progressive de l'aléa en santé à travers la médecine dite des 4P (prédictive, préventive, personnalisée, participative), évolution des attentes de la population, de la relation patients-médecins, rénovation de la gestion du risque en santé, etc.



4. REVITALISER LA DÉMOCRATIE SANITAIRE DANS LES TERRITOIRES.

De nombreuses initiatives (mutuelles de villages, communautés d'aidants, etc.) laissent penser que les individus retrouvent du sens dans l'exercice d'une démocratie et d'une solidarité de proximité, plus affinitaires et collaboratives.

Consciente des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques et des risques futurs ainsi que du caractère multifactoriel des ruptures auxquelles les individus sont confrontés, Harmonie Mutuelle s'est largement engagée dans une approche plus globale et pertinente de la santé en associant offres d'assurance, de soins, de services plus innovants, etc.

Une vision et des pratiques qui reflètent ses valeurs :

- **Un socle de solidarité le plus large possible.**
- **Une recherche d'utilité sociale globale** qui ne pourra retrouver du sens dans la durée

que dans le cadre d'une co-construction où chacun contribue à l'exercice d'une responsabilité collective partagée (adhérents, professionnels de santé, assurance maladie obligatoire, entreprises innovantes en matière de santé et partenaires mutualistes d'aujourd'hui et de demain).

L'accélération des rapprochements sur le marché traduit aussi cet enjeu de réponses plurielles et partenariales face à des besoins sanitaires et sociaux de plus en plus prégnants. À l'heure où la nécessité de redonner du sens au pacte social semble plus cruciale que jamais, le mouvement mutualiste et plus largement le secteur de l'économie sociale et solidaire ont de nombreux atouts à faire valoir.

C'est dans cette perspective qu'Harmonie Mutuelle pilote ses orientations stratégiques : **une performance globale renforcée économiquement et socialement au bénéfice de l'adhérent** dont l'évolution rapide des comportements et des usages doivent appeler à l'agilité et une inventivité collective, pérenne et responsable.

C'est dans cette même optique qu'Harmonie Mutuelle et la MGEN ont fait le choix d'un rapprochement stratégique. Que le regard se porte sur leur vision commune de la protection sociale et leur attachement aux valeurs de solidarité et de désintéressement portées par la Mutualité ou sur leurs complémentarités stratégiques et opérationnelles, force est de constater que les deux opérateurs mutualistes témoignent de larges ambitions, nécessaires à une refondation collective de nos métiers.

LE PROJET D'ENTREPRISE HARMONIE MUTUELLE 2014-2017



En 2017

nous souhaitons avoir contribué à transformer notre environnement et concrétisé notre vision au bénéfice de l'adhérent.

**PROJET DE LOI DE SANTÉ DU 15 OCTOBRE 2014
CHANGER LE QUOTIDIEN DES PATIENTS
ET DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ**

Ambitionnant de répondre aux défis du vieillissement, des maladies chroniques et de l'innovation, ce projet de loi, présenté par Marisol Touraine, ministre de la Santé et des Affaires Sociales, est structuré autour de 4 grands objectifs :

- Renforcer la prévention et la promotion de la santé.
- Faciliter au quotidien le parcours de santé des Français.
- Innover pour garantir la pérennité de notre système de santé.
- Renforcer l'efficacité des politiques publiques et la démocratie sanitaire.

Le champ d'intervention du texte est large. Les mesures qu'il contient sont nombreuses et ont déjà soulevé plusieurs polémiques. En 2015, ce projet de loi a fait l'objet d'un débat parlementaire.



Le jour où

un problème de santé survient dans votre vie, c'est rassurant de pouvoir compter sur la 1^{ère} mutuelle de France.



axe #1

**FACILITER L'ACCÈS
DES ADHÉRENTS
À UN PARCOURS
DE SANTÉ**



CRÉER DE NOUVELLES OFFRES DE SOINS ET DE SERVICES

Les adhérents ne veulent plus simplement être bien soignés et bien remboursés. Ils souhaitent aussi bénéficier d'accompagnement pour devenir acteur de leur santé. Pour prendre en compte ces nouveaux besoins, Harmonie Mutuelle doit innover et proposer de nouvelles solutions.

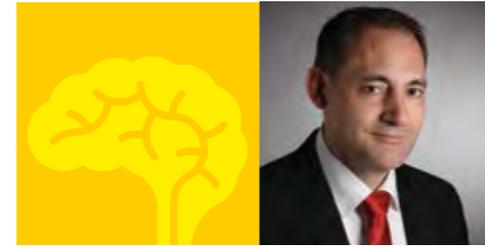
Poursuivre le développement de réseaux de soins conventionnés

Créés pour faciliter l'accès aux soins, Kalivia optique (4 600 opticiens) et Kalivia audio (2 044 audioprothésistes) permettent aux adhérents d'Harmonie Mutuelle de bénéficier d'équipements de qualité à moindre coût. Les professionnels partenaires s'engagent pour cela à respecter une charte de qualité exigeante. Pour améliorer le service rendu aux adhérents, ce réseau de professionnels de santé conventionnés doit poursuivre son développement et préparer l'adaptation de ses garanties aux nouvelles règles des contrats responsables. Afin d'élargir l'offre de service, des travaux ont également été lancés pour mettre en place un réseau de chirurgiens-dentistes d'ici à l'été 2015. Il intégrera l'ensemble des spécialités dentaires (chirurgie/actes prothétiques, implantologie, orthodontie, parodontologie).



Des services innovants adaptés aux besoins des adhérents

L'avenir de la mutuelle doit aussi se construire via des partenariats avec des acteurs du domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour proposer des solutions de prévention, d'accompagnement ou d'assistance personnalisées. Avec Orange Healthcare, Harmonie Mutuelle entre sur le marché de la santé connectée. Une offre de téléassistance en partenariat avec cet acteur majeur du secteur sera disponible en 2015. Betterise, un service de prévention personnalisée en ligne, est depuis janvier 2015 ouvert aux salariés des entreprises adhérentes à Harmonie Mutuelle ; dans un second temps, il sera ouvert à tous les adhérents individuels.



"Le jour où..."

... Harmonie Mutuelle s'est donnée l'ambition d'accompagner ses adhérents du plus jeune âge au grand âge, elle s'est naturellement engagée à soutenir les solutions innovantes dans le domaine du premier recours. Développer des garanties et services, l'aide à la complémentaire santé, le conventionnement Kalivia mais également proposer des services innovants, telle est la réponse de la mutuelle aux enjeux économiques et sociaux de son environnement."

Thomas Blanchette,
Président de la commission innovation offre et services
du Groupe Harmonie

Accessible via un site web et une application mobile gratuite (pour les contrats collectifs) Betterise offre un accompagnement quotidien adapté au profil de chacun sur de nombreuses thématiques santé (nutrition, stress, sommeil...) afin que chacun puisse être acteur de sa santé. Autant d'initiatives qui témoignent d'une orientation en faveur de l'innovation, facteur de différenciation et d'évolution pour Harmonie Mutuelle.

2014 a aussi été pour la mutuelle une année de mise en mouvement de l'ensemble des métiers et des régions en matière de transformation numérique. L'objectif est de devenir un groupe mutualiste connecté à l'ensemble de ses parties prenantes (adhérents, branches professionnelles, entreprises, collaborateurs, professionnels de santé, partenaires) pour leur fournir la réponse la plus performante selon leurs besoins.



RELEVER LE DÉFI DE LA e-SANTÉ

Les nouvelles technologies peuvent améliorer le quotidien des malades ou des professionnels de la santé. C'est en partant de cette réflexion qu'Harmonie Mutuelle et Orange ont organisé le 1^{er} marathon de l'innovation les 3 et 4 février 2014. 60 acteurs ont répondu présents. Ils ont pu échanger sur les solutions innovantes pour la santé de demain. L'offre de soins est aujourd'hui repensée pour créer un continuum entre les structures de soins et le domicile, pour passer d'une logique de "cure" (délivrance de soins aigus) à une logique de "care" (prise en charge globale). La gestion et le partage des données se révèlent ainsi essentiels pour catalyser ces évolutions.

⁽¹⁾ Source PwC, 2013

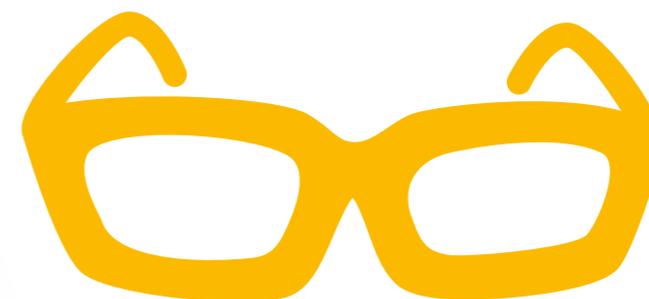
Le jour où...

Jacqueline et Jean-Michel ont dû changer leurs lunettes, il n'était pas question que ça leur coûte un œil.



20 à 40 %

d'économie en moyenne sur les verres grâce au réseau Kalivia



pour que Jacqueline, Jean-Michel et tous nos adhérents continuent de voir la vie sereinement.

Jacqueline et Jean-Michel, adhérents Languedoc-Roussillon

AGIR POUR LE MAINTIEN DE L'AUTONOMIE ET LA PRISE EN CHARGE DE LA DÉPENDANCE

En 2060, une personne sur trois aura plus de 60 ans⁽¹⁾. Pour répondre à la problématique de l'allongement de la vie, Harmonie Mutuelle s'engage à proposer à ses adhérents une offre globale de services et de soins tout au long de leur vie.

Les adhérents bénéficient de l'ensemble des forces du groupe

Face à un accès à la santé qui se fragilise et aux besoins qui se diversifient, Harmonie Mutuelle souhaite promouvoir le mutualisme comme une réponse solidaire et performante aux attentes de la société. Pour proposer aux adhérents une offre globale, la mutuelle élabore une nouvelle génération d'offres et de services (accompagnés de projets numériques innovants) répondant aux différentes situations de vie et adaptée au nouveau contexte de la complémentaire santé (contrats responsables, Accord national interprofessionnel...). L'architecture de cette offre novatrice s'appuie sur un socle "mutualisé" de prestations. Il est complété de garanties et/ou services ciblés permettant aux adhérents de rester en forme (prévention, programme "Avantages harmonie"...), de se soigner (complémentaire santé, réseau de conventionnement, services de soins et d'accompagnement mutualistes...) et d'être accompagnés (assistance, action sociale...).

Contribuer au maintien de l'autonomie et à la prise en charge de la dépendance

Maladie d'Alzheimer, perte d'autonomie, maintien à domicile, soutien des aidants... Les problématiques liées au grand âge sont nombreuses. Dans ce contexte de vieillissement de la population, la Silver économie constitue une opportunité de croissance pour la France. Mais ce nouveau marché doit se structurer. En février 2014, les pouvoirs publics et des acteurs privés ont lancé le fonds SISA⁽²⁾, un fonds sectoriel d'investissement dédié aux PME de la Silver économie identifiées comme déterminantes dans la croissance de ce secteur. Harmonie Mutuelle fait partie des premiers investisseurs. Cette participation permettra de mettre en œuvre des innovations pour mieux répondre aux attentes des aînés, aux questions liées au grand âge et ainsi d'être plus efficace économiquement et humainement. Au-delà du coût⁽³⁾, l'enjeu du vieillissement implique que de nouveaux services et soins soient pensés et mis en place. Grâce à son expertise, la mutuelle se positionne comme coordinateur d'un parcours de santé spécifique aux seniors regroupant l'assurance santé et dépendance, l'assistance, l'offre de soin, les services et le médico-social.



MALADIE D'ALZHEIMER, HARMONIE MUTUELLE INTERPELLE LES CONSCIENCES

C'est au travers d'une campagne de sensibilisation et d'appel aux dons qu'Harmonie Mutuelle et la Fondation de l'Avenir se sont associées en septembre 2014 pour mobiliser l'opinion publique sur la maladie d'Alzheimer. "De la mémoire au silence" met notamment l'accent sur l'importance de la recherche. Depuis 2010, Harmonie Mutuelle et la Fondation de l'Avenir luttent ensemble contre cette maladie. C'est dans le cadre de ce partenariat que la bourse Alzheimer Harmonie Mutuelle est remise chaque année pour récompenser les équipes innovantes dans leur recherche de solutions originales et appliquées.



"Le jour où..."

... Harmonie Mutuelle a défini comme priorité d'accompagner ses adhérents à préserver leur capital santé, il a été décidé de développer une politique de Prévention et Promotion de la Santé offrant des services et des actions de proximité alliant démarches individualisées et collectives, et en cohérence avec sa politique RSE."

Martine Jannot,
Présidente de la commission prévention et promotion de la santé (PPS)

⁽¹⁾ Insee, Projection de la population à horizon 2060.
⁽²⁾ Services innovants pour les acteurs de la santé et de l'autonomie.
⁽³⁾ Le coût de la dépendance est estimé entre 30 et 35 milliards d'euros.

Le jour où...

Nathalie a repris ses études, elle a changé d'orientation professionnelle mais pas de mutuelle.



633

conseillers en agences Harmonie Mutuelle



pour que Nathalie et tous nos adhérents puissent faire évoluer leur contrat selon leurs besoins et leurs ressources.

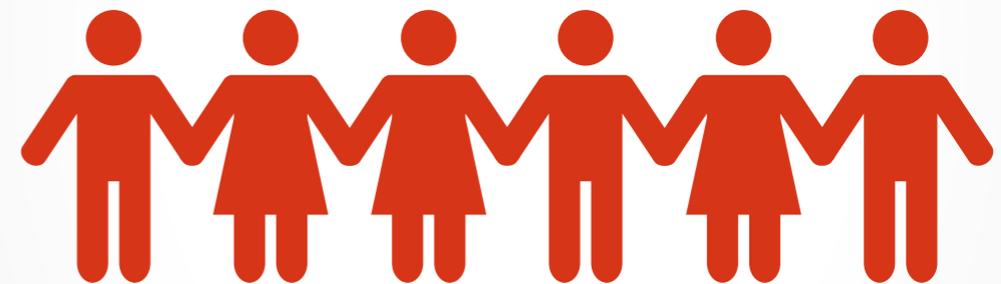
Nathalie, adhérente Finistère

Le jour où...

Pascal a été victime d'un accident du travail, il s'est vraiment intéressé à la mutuelle choisie par son entreprise.

+ de 2 millions

de personnes sont protégées par les contrats collectifs
Harmonie Mutuelle



Dans le cas d'un accident de travail comme Pascal,
ou d'un simple rhume, tous nos adhérents
ont accès à des soins de qualité.

Pascal, adhérent Saône-et-Loire



UN DÉVELOPPEMENT SOUTENU SUR LE MARCHÉ DE LA SANTÉ EN INDIVIDUEL ET EN COLLECTIF

À l'image de 2013, l'année 2014 a été marquée par un développement soutenu tant sur les marchés individuels que collectifs permettant, malgré une forte concurrence, de stabiliser le portefeuille d'Harmonie Mutuelle.

Une stabilité du marché des particuliers

En 2014, le marché des particuliers s'est maintenu grâce à :

- une croissance continue sur le marché des fonctionnaires, notamment des collectivités territoriales, ainsi que le lancement d'une offre pour les agents de la fonction publique hospitalière en octobre 2014 ;
- une capacité à apporter une réponse aux publics en difficulté, notamment au travers de l'offre ACS qui a poursuivi son développement.

Le solde de ce marché est stable pour la 2^e année consécutive.

Anticiper les changements liés à l'ANI

L'Accord national interprofessionnel (ANI)⁽¹⁾ de janvier 2013 instaure l'obligation pour les branches professionnelles d'ouvrir des négociations. Ainsi, la généralisation de la complémentaire santé en entreprise offre l'opportunité de se développer sur le marché des Pro-TPE et des grands comptes. Afin de poursuivre sa stratégie de développement collectif, Harmonie Mutuelle s'est coordonnée avec les autres mutuelles de l'alliance Mutex.

À fin 2014, 17 branches ont recommandé Harmonie Mutuelle. La mutuelle a également renforcé ses efforts sur les publics seniors, TNS⁽²⁾ et fonctionnaires.



⁽¹⁾ Le 11 janvier 2013, les partenaires sociaux signaient l'accord national interprofessionnel (ANI), devenu le 14 juin 2013, loi sur la sécurisation de l'emploi. Parmi les dispositions prises, l'obligation pour l'employeur de mettre en place avant le 1^{er} janvier 2016 une complémentaire santé pour ses salariés, financée à hauteur de 50% minimum. Les salariés actuellement protégés par un contrat à titre individuel seront demain obligatoirement couverts par un contrat collectif.

⁽²⁾ TNS : Travailleur non salarié

AGIR CONTRE LE RENONCEMENT AUX SOINS

En juin 2013, Harmonie Mutuelle a lancé une offre dédiée aux bénéficiaires de l'aide à l'acquisition d'une complémentaire santé (ACS). Pour cela, elle s'est rapprochée d'autres grandes mutuelles interprofessionnelles rejointes par les 5 mutuelles du groupe Istya en septembre 2014, après avoir initié une concertation avec la CNAM et des associations comme ATD Quart Monde.

La Garantie Santé ACS est une garantie simple et performante offrant aux populations en précarité une couverture de qualité pour une cotisation réduite (cf. rapport extra-financier page 7). Début 2015, l'offre mutualiste "Accès santé", proposée par l'association ACS-P, dont fait partie Harmonie Mutuelle, a été retenue par les Pouvoirs Publics dans le cadre d'un appel d'offres pour les bénéficiaires de l'ACS.



Une forte progression des contrats collectifs

Tout au long de l'année 2014, les efforts menés vers les entreprises se sont traduits par une augmentation de production en complémentaire santé de 22%. Le marché du collectif enregistre ainsi un solde positif de 6 615 personnes protégées.

La généralisation de la complémentaire santé prenant véritablement effet en 2015, ces premiers résultats sont encourageants.



"Le jour où..."

... Harmonie Mutuelle a lancé le Prix Santé Pro, la mutuelle a voulu valoriser et récompenser les dirigeants des petites et moyennes entreprises locales qui s'impliquent dans la prévention."

Michel Caillet,
Président de la commission professions indépendantes



Une légitimité sur le marché collectif qui se confirme en 2014

La production des réseaux sur le marché des PME a également atteint un bon niveau, identique à celui de 2013. Les donneurs d'ordre (entreprises ou intermédiaires) intègrent désormais Harmonie Mutuelle dans leurs consultations. Sur le marché des grands comptes, de belles références comme HSBC, LATECOERE, MECAPLAST, l'AGAPEI ou KP1 lui font désormais confiance. Son périmètre d'intervention a aussi été conforté sur Nestlé France, le Crédit Agricole Centre France et McCormick (épices Ducros).



RENFORCER LE POSITIONNEMENT EN PRÉVOYANCE ET DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ ÉPARGNE RETRAITE

En 2014, l'activité en prévoyance est restée élevée sur le marché des particuliers et a connu une augmentation significative en collectif, par la signature de contrats avec des PME et des très grandes entreprises. Grâce à ses partenariats avec La France Mutualiste et la MNRA, Harmonie Mutuelle a aussi élargi son offre assurantielle globale en proposant des produits d'épargne retraite performants.

Conforter le positionnement en prévoyance

Harmonie Protection Plus a progressé de plus de 13% par rapport à 2013 pour un chiffre d'affaires de plus de 4 millions d'euros. Afin de se diversifier et de marquer son positionnement dans le secteur de la prévoyance, 2014 a vu le lancement d'une nouvelle gamme prévoyance individuelle

co-construite avec Mutex⁽¹⁾. Elle est matérialisée par 3 nouvelles offres, Néobsia (obsèques), Coverta (décès) et Quiem (accidents de la vie), ainsi qu'un nouveau produit dépendance : Edéo. Le développement de la prévoyance s'inscrit pleinement dans la stratégie de multi-équipement de la mutuelle. En 2015, la refonte des offres Mutex multi-garanties complétera la gamme et donnera tous les atouts nécessaires, notamment sur le marché des Pro-TPE.

Accroître le développement sur le marché de l'épargne retraite

En 2014, des tests de commercialisation sur des produits d'épargne retraite pour le marché individuel ont été préparés en partenariat avec La France Mutualiste. Cette expérimentation concluante va être déployée en tant que pilote sur l'ensemble de la région Nord-Est, ce qui permettra d'offrir aux adhérents une plus large gamme de services et de renforcer la dimension conseil.



"Le jour où..."

...avec Mutex, nous avons souhaité donner plus de cohérence à nos produits prévoyance, ensemble nous avons créé une nouvelle gamme pleinement adaptée aux besoins des adhérents."

Marcel Ctiborsky,
Président du conseil de surveillance de Mutex

UNE EXPÉRIMENTATION PILOTE DANS LE NORD-EST

Pour continuer à renforcer l'accompagnement et la protection de ses adhérents, Harmonie Mutuelle commercialise, en pilote en région Nord-Est, les produits d'assurance vie de son partenaire La France Mutualiste, mutuelle nationale d'épargne et de retraite. **Quatre contrats d'épargne et de retraite** assurés et gérés par La France Mutualiste offrent des solutions pour préparer à la retraite, valoriser l'épargne et transmettre un patrimoine. Pour ce partenariat, 24 agences Harmonie Mutuelle sont mobilisées dans la région.



Sur le marché Pro-TPE, le partenariat avec la MNRA (Mutuelle nationale de retraite des artisans) a permis de proposer des produits d'épargne performants. Ce partenariat se matérialise par :

- la distribution par la MNRA d'une offre santé Harmonie Mutuelle spécifique auprès de ses adhérents artisans et commerçants ;
- la distribution par Harmonie Mutuelle depuis septembre 2014 des garanties de retraite de la MNRA à ses adhérents et prospects relevant des secteurs de l'artisanat et du commerce.



"Le jour où..."

...Harmonie Mutuelle a renforcé son positionnement sur le marché de l'épargne retraite, la mutuelle a pu accroître son développement sur le marché des Pro-TPE, tout en élargissant son offre assurantielle."

Jean-Pierre Prioul,
Président de la commission développement

⁽¹⁾ Mutex a été créée par les 5 premières mutuelles interprofessionnelles adhérentes à la Mutualité Française (Harmonie Mutuelle, Adréa, Apréva, Eovi-MCD mutuelle, Ociane). Cette société d'assurance mutualiste est le 8^e acteur national de prévoyance.



ADAPTER LES RÉSEAUX ET MODES DE DISTRIBUTION

Face aux enjeux de la généralisation de la complémentaire santé, aux ambitions de diversification et à l'évolution des usages de la population, les réseaux et modes de distribution d'Harmonie Mutuelle ont poursuivi leur adaptation, notamment via le renforcement du réseau Pro-TPE, le développement du digital dans les procédures de vente et l'appui du courtage.

Plus de proximité avec un réseau Pro-TPE plus fort

L'humain est au cœur des préoccupations d'Harmonie Mutuelle. Si les agences et centres d'appels permettent plus de proximité, il est essentiel d'aller à la rencontre des adhérents et notamment des Pro-TPE qui représentent des millions de salariés. Pour répondre aux enjeux de l'ANI, Harmonie Mutuelle a ainsi étoffé son réseau de conseillers Pro-TPE afin de favoriser les relations avec les petites entreprises.

En 2014, un réseau de 100 conseillers a été structuré pour apporter l'accompagnement nécessaire à ces entreprises.

Un système de distribution en pleine évolution

L'investissement sur Internet d'Harmonie Mutuelle doit se poursuivre et sa stratégie digitale doit s'adapter aux nouveaux besoins et usages des adhérents. La mutuelle doit plus que jamais mettre en adéquation ses réseaux et modes de distribution au regard des évolutions des modes de consommation.

À ce titre, l'optimisation de son site web et la souscription en ligne font partie de ses priorités. En 2014, Harmonie Mutuelle

a proposé une solution full web pour adhérer à un contrat santé intégrant un dispositif de signature électronique : 4 830 souscriptions en ligne ont ainsi été enregistrées, soit 7 130 personnes protégées. La mutuelle a également développé un simulateur permettant aux Pro-TPE de réaliser des devis en ligne et ainsi de choisir les offres et services les plus adaptés à leurs besoins.



UNE OFFRE DÉDIÉE À LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Harmonie Mutuelle et Harmonie Fonction Publique ont lancé en octobre 2014 "Harmonie Santé Hospitaliers", une protection complémentaire globale (santé, prévoyance, prévention, assistance) à destination des agents actifs de la fonction publique hospitalière (titulaires, contractuels, stagiaires). Une nouvelle preuve de son engagement de permettre à tous l'accès à des soins de qualité à coûts maîtrisés. Ce contrat répond en effet à un marché de plus d'1 million de personnes, notamment les infirmières et les aides-soignantes.



L'appui des intermédiaires

Plus de 600 saisies de courtiers ont été reçues en 2014 par Harmonie Mutuelle pour étudier les cahiers des charges de leurs entreprises mandantes. La production issue de ces saisies dépasse les 20 000 personnes protégées en santé et avoisine 4 M€ en prévoyance.

Créer des synergies entre les différents réseaux

En 2014, des synergies entre les réseaux d'agences Harmonie Mutuelle et Harmonie Fonction Publique se sont concrétisées. Cela s'est traduit concrètement par le lancement d'une offre à destination des personnels hospitaliers. Par ailleurs, des travaux sont menés pour rapprocher les réseaux d'agences et permettre aux adhérents d'Harmonie Fonction Publique d'être accueillis sur l'ensemble des agences Harmonie Mutuelle.

Le jour où...

Gilles a dû engager des frais importants pour se soigner, il voulait vite savoir s'il serait vite remboursé.

192 743

comptes en ligne créés en 2014



pour permettre à Gilles, comme à nos autres adhérents de suivre leurs remboursements en direct.

Gilles, adhérent Auvergne



Le jour où

Harmonie Mutuelle prend position sur les grands enjeux de santé publique, c'est dans l'intérêt de ses adhérents.



axe #3
**RENFORCER
LA NOTORIÉTÉ
ET LA CAPACITÉ
D'INFLUENCE
D'HARMONIE
MUTUELLE**



INSTALLER LA NOTORIÉTÉ D'HARMONIE MUTUELLE

En 2014, la mutuelle a conforté sa notoriété et s'est installée plus fortement dans le paysage. Aujourd'hui, 40 % des Français connaissent Harmonie Mutuelle contre 26 % en 2013, année de sa naissance.

Élargir la stratégie de communication d'Harmonie Mutuelle au groupe

Aujourd'hui installée et reconnue, la marque Harmonie Mutuelle doit encore travailler sa notoriété afin d'affirmer les valeurs de la mutuelle comme acteur social. La poursuite de son plan de communication ainsi que sa politique de référencement sur Internet constituent également un levier de développement commercial important. L'architecture de marque construite pour Harmonie Mutuelle devra s'étendre au groupe pour conforter ses objectifs de transformation.



Une présence publicitaire affirmée

Tout au long de l'année 2014, Harmonie Mutuelle a renforcé sa présence publicitaire. Dès janvier, une campagne pluri-média (TV, radio, web, presse) ciblant les seniors a été lancée en appui du temps fort seniors de son plan d'actions commerciales. En avril, une campagne sur le grand âge (TV, presse, web) a interpellé l'opinion publique sur la question de l'espérance de vie qui progresse. Face à ce défi, Harmonie Mutuelle apporte une réponse d'acteur global de santé en proposant une offre adaptée mais aussi en prenant la parole pour sensibiliser sur le maintien de la solidarité entre les générations.



“Le jour où...”

... lors du séminaire de Nantes, Harmonie Mutuelle a confirmé ses orientations stratégiques auprès de ses élus, la mutuelle a traduit sa nécessaire évolution face aux mutations sociales et environnementales. Tout en abordant les questions du débat public en matière de santé, d'accès aux soins, de vieillissement de la population et de nouvelles technologies avec les délégués, elle s'est également interrogée sur son positionnement et celui de ses élus.”

Bernard Dif,
Président de la commission territoire et proximité

En septembre, une nouvelle campagne publicitaire (TV, radio, web, presse) destinée aux particuliers et aux professionnels a été déployée pour soutenir les actions commerciales sur ces cibles. Jusqu'en décembre, Harmonie Mutuelle s'est également assurée une place de choix sur le petit

écran avec le parrainage de 3 émissions santé : le Magazine de la Santé et Allô Docteurs, présentés par Marina Carrère d'Encausse et Michel Cymes, sur France 5, ainsi que le Mag Santé, présenté par Damien Mascaret, sur ITELE.





Le jour où...

Marie-Christine est rentrée chez elle après son opération, elle avait mieux à faire que le ménage.

249 577 heures

d'aides à domicile dispensées chaque année
par Harmonie Mutuelle



**pour soutenir Marie-Christine
et nos adhérents pendant leur convalescence.**

Marie-Christine, adhérente Sarthe

PORTER LA VISION D'UN SYSTÈME DE SANTÉ ET DE PROTECTION SOCIALE SOLIDAIRE

Chaque jour, Harmonie Mutuelle agit pour ses adhérents en répondant à leurs besoins. La mutuelle s'engage aussi pour eux en pesant sur les grands enjeux de santé publique.

Défendre le modèle et les valeurs mutualistes

L'évolution de son environnement amène Harmonie Mutuelle à prendre la parole pour défendre le modèle et les valeurs mutualistes. En 2014, la mutuelle a ainsi fait valoir ses positions sur des sujets à forts enjeux. Dans une interview accordée en novembre 2014 à l'agence AEF, Joseph Deniaud, président d'Harmonie Mutuelle, s'est exprimé sur la redéfinition des contrats responsables et a avancé des propositions concrètes d'accès aux soins (réduction du taux excessif de taxation des contrats, création d'un fonds de mutualisation généralisé). Guy Herry, président de l'UMG Groupe Harmonie, est intervenu en décembre 2014 dans une tribune du quotidien *Le Monde* intitulée "Peut-on encore débattre des conséquences de l'application de l'ANI sur les salariés, les entreprises et la solidarité nationale?". Il a développé des arguments étayés sur la surcomplémentaire et ses risques, le panier de soins de bon niveau, la maîtrise des dépenses de santé, la nécessaire modification des contrats responsables et le rétablissement du rôle d'amortisseur du reste à charge pour les mutuelles.



Promouvoir la démocratie sociale

Les 18 et 19 juin 2014, près de 900 délégués se sont réunis à Nantes lors d'un séminaire dédié à la santé de demain. Au programme : une table ronde consacrée à la présentation des orientations stratégiques de la mutuelle ainsi que des ateliers de réflexion sur le rôle des élus dans la mise en œuvre de ces orientations. Un séminaire enrichi également par des interventions sur les grands enjeux de demain et les évolutions du modèle social. Les participants ont pu aussi se familiariser avec les différentes entités du groupe grâce à un vaste showroom.

Le 20 juin 2014, à la suite du séminaire, l'Assemblée générale d'Harmonie Mutuelle a réuni ses 296 délégués. Cet événement a été l'occasion de revenir sur une année 2013 particulièrement riche. Née officiellement le 1^{er} janvier 2013 du regroupement de 5 mutuelles régionales, Harmonie Mutuelle a su en effet construire au fil des mois une mutuelle nationale, poursuivre son développement commercial et conduire les grands projets induits par la fusion.

Accompagner les élus dans l'exercice de leur mandat

Pour les adhérents, la démocratie mutualiste est la garantie d'être au cœur des orientations de la mutuelle. À travers leurs représentants élus, ils participent activement à son fonctionnement. Aussi, afin qu'ils puissent exercer au mieux leur fonction, les élus sont accompagnés sur le terrain. En 2014, un plan de formation sur 3 ans a ainsi été mis en œuvre pour le conseil d'administration. Les formations aux niveaux territorial et régional pour l'ensemble des délégués ont été poursuivies. En région, 1 067 élus ont été formés, soit + 29 % par rapport à 2013. Garants des valeurs mutualistes et de la bonne gestion des cotisations, les élus ont un rôle majeur à jouer dans le développement de la mutuelle. Véritables ambassadeurs, ils portent des actions de terrain qui permettent à Harmonie Mutuelle de promouvoir la santé aux niveaux local et national.

Être au plus proche des adhérents

Harmonie Mutuelle démontre qu'il est possible de poursuivre sa croissance tout en conservant des valeurs de proximité. Cette volonté s'exprime toute l'année à travers des actions de prévention et de sensibilisation à la santé proposées aux adhérents (ateliers, conférences...). En 2014, le site harmonie-prevention.fr a permis à plus de 37 000 participants d'avoir accès à près de 600 actions d'initiative locale. Des programmes d'accompagnement ont aussi été mis en œuvre : *La santé de votre enfant* informe les parents et aide les enfants à bien grandir (plus de 170 000 parents

et 210 000 enfants bénéficiaires), *La santé gagne l'entreprise* dédié aux salariés et à l'entreprise (plus de 1 000 personnes formées lors de 55 rendez-vous prévention) ou *Demain s'invente aujourd'hui* consacré à la santé des seniors (près de 450 participants au rendez-vous *Rythmez votre retraite*). La lettre d'information *Prévention santé* (415 000 destinataires), le magazine (10 millions d'exemplaires environ) et le blog *Essentiel Santé Magazine* (plus de 270 000 visites) viennent compléter les services apportés aux adhérents. Des supports qui permettent de sensibiliser aux grandes thématiques sociétales, aux valeurs de solidarité fondatrices du mutualisme et d'aider à une meilleure compréhension du système de santé. *Essentiel Santé Magazine* contribue également à l'expression de la mutuelle et à la valorisation de ses prises de position, de ses actions et réalisations aux niveaux national et régional.



330



manifestations organisées en lien avec les partenaires sociaux



Développer les relations avec les partenaires sociaux

Harmonie Mutuelle a renforcé ses relations avec les organisations représentatives de salariés, les organisations patronales (Medef, CGMPE, UPA) et professionnelles (CAPEB, Cezam, CNAMS) en établissant notamment des conventions de partenariats. Avec 330 manifestations (congrès, assemblées générales, salons et forums) et la formation de plus de 4 000 élus (organisations syndicales de salariés et patronales), les relations avec les partenaires ont développé la notoriété d'Harmonie Mutuelle et sa capacité d'influence dans la construction des programmes de protection sociale des branches et des entreprises. Des outils ont également été développés tels que le blog protection sociale et l'envoi de lettres d'informations aux partenaires.

LA SANTÉ DE DEMAIN SE PRÉPARE AUJOURD'HUI

C'est en prenant part au débat public qu'Harmonie Mutuelle pourra affirmer son utilité sociale, sociétale et sa place d'acteur majeur dans le domaine de la santé. En 2014, la mutuelle a renouvelé pour la seconde année son *Observatoire de l'âge*. Réalisé par le cabinet d'études ViaVoice, en partenariat avec Le Monde et France Inter, il dresse un état des lieux sur les seniors et leur rapport à la vieillesse. L'étude révèle que les seniors français s'affirment heureux, bien entourés et bien intégrés dans la société, qu'ils vivent à domicile ou en Ehpad⁽¹⁾ et quel que soit leur niveau de revenu. *L'Observatoire Entreprise et Santé* s'est penché quant à lui sur l'entreprise en tant que lieu de santé en recueillant les opinions de salariés et dirigeants. Également réalisée par ViaVoice, cette première vague démontre que le travail est perçu en France comme un lieu de santé, même si les salariés se sentent peu informés sur les actions mises en place. À plus long terme, cet observatoire devrait permettre d'évaluer la relation santé-travail au sein de l'entreprise et de mesurer l'impact de la généralisation de la complémentaire santé.

⁽¹⁾Ehpad : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes



+ 3 000

partenariats sportifs, solidaires ou culturels en 2014



Des événements fédérateurs

Partout en France, les partenariats sportifs, solidaires ou culturels permettent de véhiculer les valeurs de solidarité, proximité et responsabilité de la mutuelle. Plus de 3 000 ont été conclus en 2014. Ainsi, le Team Europcar a brillamment représenté Harmonie Mutuelle et défendu les valeurs du sport à l'occasion du Tour de France. De nombreuses rencontres conviviales ont eu lieu durant les étapes mythiques de la Grande boucle. La mutuelle s'est également associée à Octobre rose, la campagne de lutte contre le cancer du sein, en soutenant des événements sportifs et solidaires à Dinan, Cannes, Sedan, Nancy, Auxerre... Ces actions ont permis de sensibiliser les femmes de 50 à 74 ans au dépistage et de récolter des fonds pour les associations locales de lutte contre le cancer du sein. Outre le sport, Harmonie Mutuelle tient à défendre le mieux vivre. Ainsi, à l'occasion du Trophée des 1 001 vies à Nantes, la mutuelle a récompensé les entreprises qui ont mis en place des actions favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En 2014, Harmonie Mutuelle a également organisé

en Moselle la première édition du Trophée économie sociale et solidaire. Ce prix a récompensé les entreprises de l'ESS qui ont agi dans les domaines de la prévention et de la promotion de la santé ainsi que dans l'accompagnement et le soutien aux malades, aux familles et aux personnes en situation de handicap (cf. rapport extra-financier page 15). Tout au long de l'année, la mutuelle favorise aussi les échanges entre les acteurs de santé, les décideurs et le grand public. Elle organise notamment des conférences et tables rondes, comme celles qui se sont déroulées au Havre et à Quimper sur le thème "santé et travail".

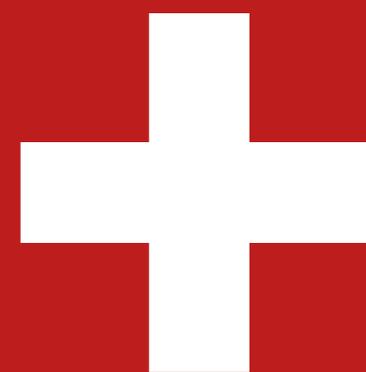


Le jour où...

Éloïse est devenue maman, elle est venue nous voir pour apprendre quelques gestes importants.

156

ateliers initiation premiers secours à l'enfant
organisés par Harmonie Mutuelle



pour qu'Éloïse et 1 386 autres adhérents
apprennent les réflexes qui sauvent.

Éloïse, adhérente Maine-et-Loire



Le jour où

Harmonie Mutuelle développe des partenariats, c'est pour apporter plus de services à ses adhérents.



axe #4

**CONSOLIDER
LA STRUCTURATION
DU GROUPE
ET DÉVELOPPER
LES PARTENARIATS**



APPORTER UNE PLUS GRANDE VALEUR AJOUTÉE AUX ADHÉRENTS

Le Groupe Harmonie a pour ambition de devenir un leader de la protection sociale en élargissant son périmètre d'action à la prévoyance, l'épargne retraite et l'assistance. Avec la création de l'UMG Groupe Harmonie, une première étape a été franchie. Ce pôle mutualiste de protection sociale définit la stratégie et impulse des projets ambitieux au service des adhérents.

Définir et mettre en œuvre la stratégie du groupe

Née en 2013, l'union mutualiste de groupe (UMG) Groupe Harmonie traduit une vision commune et instaure une solidarité financière entre ses membres. Trois mutuelles santé (Harmonie Fonction Publique, la mutuelle Mare Gaillard, Harmonie Mutuelle) ainsi qu'une mutuelle d'épargne et de retraite (La France Mutualiste) sont à l'origine de cette nouvelle structure. En facilitant la coopération entre ses membres, l'UMG Groupe Harmonie leur permet de développer une offre diversifiée et adaptée, répondant aux préoccupations majeures des Français : la santé et la retraite. Destinée à porter la stratégie du Groupe Harmonie, elle a vocation à accueillir d'autres entreprises de l'économie sociale et solidaire afin de développer des partenariats innovants et structurants.

Une stratégie conjointe de prévoyance au sein de Mutex

Dans le cadre de la généralisation de la complémentaire santé, les 5 mutuelles interprofessionnelles constituant le bloc majoritaire de Mutex – l'alliance mutualiste ont uni leurs forces pour accompagner les partenaires sociaux et les décideurs d'entreprise. L'objectif est de présenter une offre mutualiste performante afin d'être le mieux positionné dans les appels d'offres des branches en prévoyance et en santé. Lors de l'Assemblée générale d'Harmonie Mutuelle de juin 2014, il a été convenu de rénover la gouvernance politique de Mutex, afin d'associer des délégués élus par les adhérents et partenaires sociaux, au sein de deux instances : Mutex Union et Mutex Collectives.

Sphéria Vie, filiale d'assurance de personnes détenues à 100% par Harmonie Mutuelle, a vocation à compléter le dispositif en développant des offres complémentaires à Mutex SA.



“Le jour où...”

...l'UMG Groupe Harmonie a associé les métiers différents de l'épargne-retraite et de la complémentaire santé, elle a visé un même objectif : servir les intérêts de nos mutuelles, promouvoir les conceptions mutualistes de l'assurance, partager les mêmes valeurs qui sont celles de la mutualité : solidarité, démocratie, non lucrativité.”

Guy Herry,
Président de l'UMG Groupe Harmonie



Permettre à d'autres mutuelles de s'adosser au groupe

Agrume Groupe Harmonie rassemble des mutuelles de tailles diverses (interprofessionnelles, professionnelles ou d'entreprises) qui souhaitent s'adosser à un grand groupe pour mieux défendre les intérêts de leurs adhérents. Ces mutuelles choisissent de partager une vision, une expertise et des valeurs communes dans un cadre respectueux de leurs spécificités. L'union leur apporte des solutions adaptées à leurs besoins, via une offre complète de services : veille stratégique, assistance aux personnes, formation des élus, accompagnement à la mise en place des dispositions réglementaires, accès à des réseaux de professionnels de santé... En 2014, l'UGM Agrume Groupe Harmonie a finalisé son offre de services, mis en place son dispositif de communication et organisé deux colloques destinés aux mutuelles, qu'elles soient membres ou non de l'union.

2014 a été marquée par une forte activité du développement externe confirmant ainsi la capacité du Groupe Harmonie à construire des passerelles avec les mutuelles en recherche de partenariats techniques, prudentiels ou de services à leurs adhérents. Ainsi, 5 nouvelles mutuelles ont rejoint Agrume Groupe Harmonie. Avec 51 mutuelles adhérentes, Agrume Groupe Harmonie compte 5,8 millions de personnes protégées dont 4,5 millions par Harmonie Mutuelle.

Valoriser les synergies entre les activités d'assurance et l'offre de soins et de services mutualistes

Harmonie Services Mutualistes (HSM) fédère des organismes mutualistes (mutuelles dédiées, unions territoriales) et associe des structures qui ne relèvent pas du Code de la mutualité. Au sein du groupe, HSM illustre concrètement la volonté de complémentarité et de synergie entre les activités assurantielles et les activités de soins et de services pour s'affirmer comme un acteur global de santé. Opérateur de référence, HSM co-construit la stratégie d'offre de soins et de services du groupe et déploie sur 43 départements, via ses membres, une large palette de prestations. Qu'il s'agisse de biens médicaux (optique, dentaire, audition, pharmacie), du secteur médico-social ou sanitaire, HSM a pour vocation de favoriser l'accès à des soins de qualité pour tous, à coûts maîtrisés.



LES GRANDS ENJEUX DU MONDE MUTUALISTE

"Quelle stratégie pour les dirigeants mutualistes dans le marché de la santé en pleine mutation ?" Tel était le thème du colloque ouvert à toutes les mutuelles et organisé à Paris par Agrume Groupe Harmonie en octobre 2014. Plus d'une centaine de représentants de mutuelles étaient présents.

Cette manifestation s'est déroulée autour de 4 temps forts :

- l'environnement économique des mutuelles,
- le nouveau cadre réglementaire de l'assurance santé,
- le vieillissement de la population,
- le nouveau rôle des mutuelles.

L'occasion pour Joseph Deniaud, président d'Harmonie Mutuelle, et Jean-Claude Albinet, président d'Agrume Groupe Harmonie, de souligner le fait que les mutuelles ne sont pas uniquement des opérateurs mais "de vrais acteurs" du système de santé.

Harmonie Services Mutualistes c'est :



Pour renforcer son offre, elle s'appuie sur 3 structures associées : Hospi Grand Ouest (offre hospitalière), Harmonie Développement Services (distribution de matériel médical et transport sanitaire), Harmonie Habitat (construction et gestion de logements sociaux).

En 2013, HSM s'est dotée d'orientations stratégiques partagées par tous ses membres en cohérence avec les orientations d'Harmonie Mutuelle. Elle les a ensuite déclinées en 2014, métier par métier, selon une démarche innovante. En 2015, ce renforcement des liens se poursuivra au travers des collaborations métier et de la mise en œuvre de projets communs : dossier funéraire, dispositif de veille stratégique, gestion des risques, communication...

De nouveaux relais de croissance

L'assistance et le conseil à la personne constituent un facteur d'innovation et de différenciation pour les offres en assurance de personnes. Pour développer cette action au sein du groupe et auprès du monde mutualiste, Harmonie Mutuelle assure la gouvernance d'un des leaders de l'assistance santé en France, Ressources Mutuelles Assistance (RMA). Cette plate-forme de services est née de la volonté de créer un réel service d'écoute et de soutien, doté d'une forte valeur ajoutée. Les 45 mutuelles, qui bénéficient des services de RMA pour leurs adhérents, peuvent ainsi compter sur un partenaire qui place l'humain au cœur de ses préoccupations.

Avec Harmonie Italia, Harmonie Mutuelle répond à la volonté de promouvoir le modèle mutualiste à l'international tout en trouvant des relais de croissance face à un marché national saturé. Elle s'appuie sur des partenariats avec des opérateurs mutualistes ou coopératifs leaders dans leur pays. Harmonie Mutuelle est actuellement la seule mutuelle santé française à posséder une succursale à l'étranger. Cette réussite italienne encourage le développement d'autres partenariats.



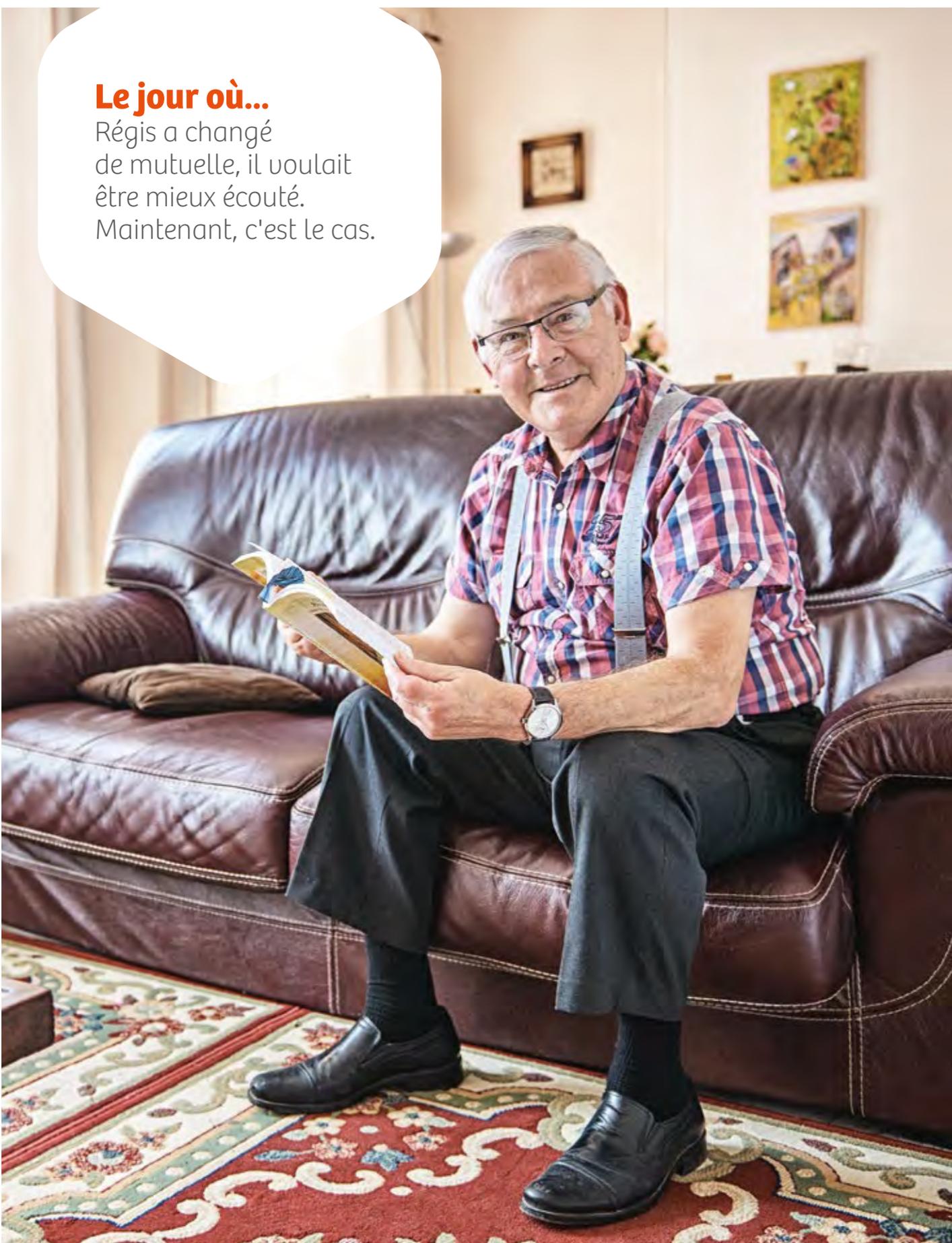
"Le jour où..."

"...HSM s'est dotée d'un projet stratégique ambitieux : nous avons affirmé notre volonté de favoriser l'accès à des soins de qualité pour tous quelles que soient leurs ressources mais aussi de démontrer l'importance du service social rendu mutualiste de proximité."

Stéphane Junique,
Président d'Harmonie Services Mutualistes

Le jour où...

Régis a changé de mutuelle, il voulait être mieux écouté. Maintenant, c'est le cas.

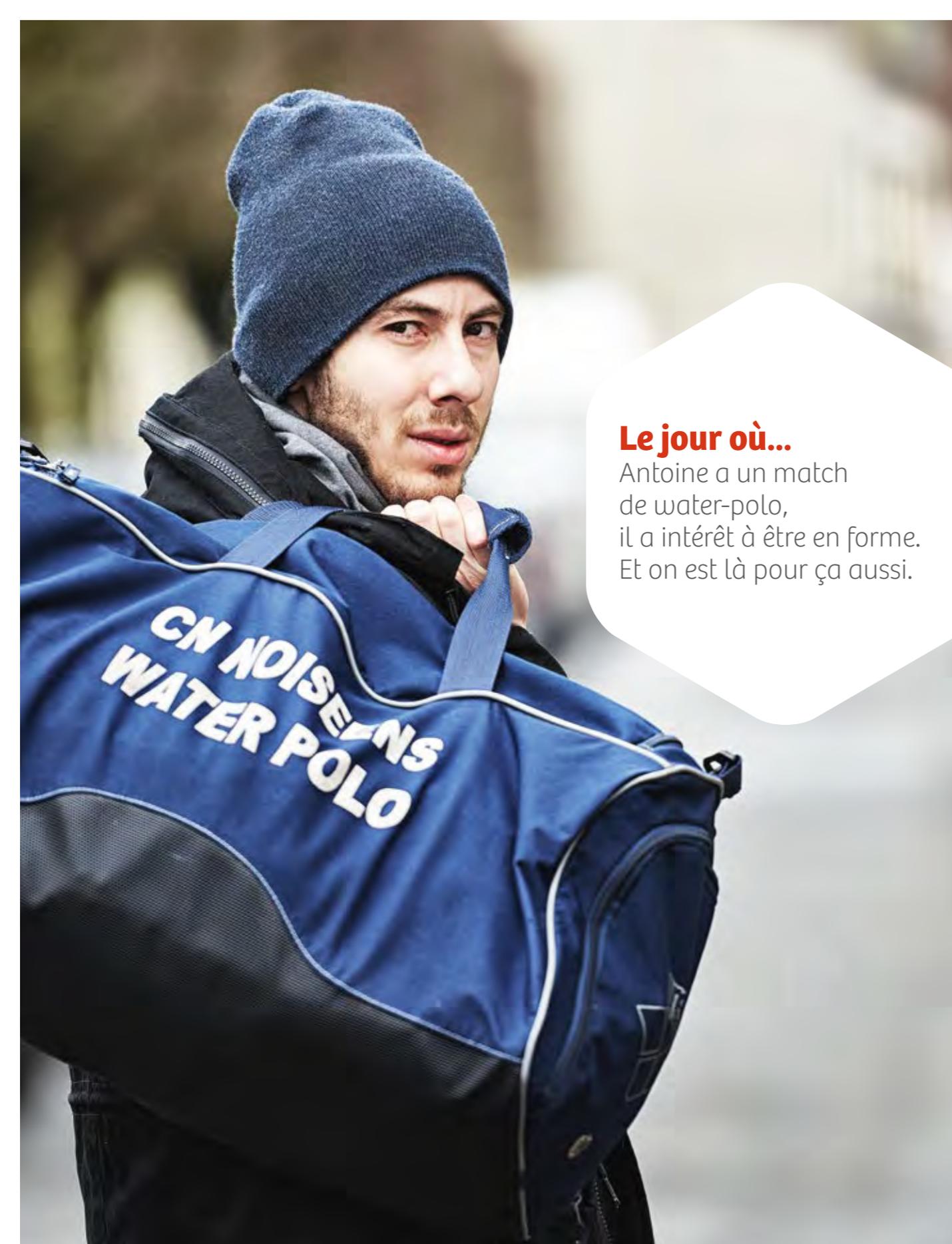


2,7 millions
d'appels téléphoniques traités chaque année



pour apporter à Régis comme à tous nos adhérents,
l'accompagnement et la proximité dont ils ont besoin.

Régis, adhérent Côte-d'Or Yonne



Le jour où...

Antoine a un match de water-polo, il a intérêt à être en forme. Et on est là pour ça aussi.

800 000 factures d'ostéopathie

traitées chaque année par Harmonie Mutuelle



pour permettre aux sportifs comme Antoine, et à ceux qui le sont moins, de voir leur ostéopathe 6 fois / an.

Antoine, adhérent Île-de-France



Le jour où

une évolution impacte notre environnement,
Harmonie Mutuelle et ses collaborateurs
savent s'y adapter.



axe #5

**AMÉLIORER
LA PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE
ET SOCIALE POUR
LES ADHÉRENTS**

OPTIMISER LES MODES DE FONCTIONNEMENT ET ADAPTER L'ORGANISATION AUX NOUVEAUX ENJEUX

Prioriser ses actions, améliorer son fonctionnement, répondre aux enjeux de son environnement... tels sont les challenges qui animent Harmonie Mutuelle depuis sa création. Pour les relever, la mutuelle privilégie une démarche collaborative avec l'ensemble des directions.

La performance au cœur de la stratégie d'Harmonie Mutuelle

Lancé en 2013, le Plan d'Amélioration de la Performance (PAP) a pour ambition de mettre en œuvre l'ensemble des axes d'optimisation d'Harmonie Mutuelle. Il est guidé par un principe : plus la mutuelle sera performante, plus elle favorisera l'accès du plus grand nombre à des soins de qualité. Actuellement, les frais d'acquisition et de gestion représentent 16,73% des cotisations. Avec le PAP, l'ambition est de passer à 15% à moyen terme. Cette exigence se traduit par un large éventail d'actions allant de mesures déjà engagées (harmoniser les règles de déplacements,

renforcer la fonction achat...) aux chantiers à long terme (évolution des organisations et réseaux) en passant par des projets d'amélioration continue (dématérialisation de la relation adhérent, relations optimisées avec les professionnels de santé...). Les migrations informatiques vont ainsi permettre de passer de 11 systèmes d'informations à 1 seul en 2015, garantissant un service identique à tous les adhérents. 2014 restera marquée par 3 migrations dont 2 simultanées en novembre.

Maîtriser les risques actuels et à venir

La maîtrise des risques vise à identifier et prévenir les risques majeurs auxquels la mutuelle peut être exposée. En 2014, elle a donné lieu à la rédaction d'un rapport ORSA⁽¹⁾, outil d'analyse stratégique qui évalue de manière continue et prospective les risques actuels et à venir. La solidité des fonds propres, des portefeuilles d'actifs et des engagements techniques d'Harmonie Mutuelle a été soulignée. Ces analyses ont aussi conduit à la définition d'actions d'optimisation destinées à améliorer le ratio de couverture du besoin en fonds propres Solvabilité 2. Une démarche identique a également été réalisée au niveau du groupe. Les travaux liés à l'ORSA seront approfondis sur l'année 2015.

⁽¹⁾ ORSA : processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité.



Une culture de travail commune

Les managers d'Harmonie Mutuelle sont les acteurs clés de sa transformation. Avec leurs équipes, ils créent les conditions de la confiance et de la coopération dont dépend sa performance collective. Pour les accompagner, un modèle d'efficacité managériale a été construit. Il synthétise, au sein d'une charte, les fondamentaux nécessaires pour exercer ce rôle de manager. Ce cadre de référence inscrit la mutuelle dans une dynamique de progrès permettant de renforcer son efficacité collective et de réussir sa transformation. En cohérence avec ses valeurs, Harmonie Mutuelle a réaffirmé son engagement face à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail. Une charte traitant de ces sujets est annexée au règlement intérieur.

Déployer une politique de ressources humaines

Harmonie Mutuelle déploie une politique de ressources humaines basée sur l'échange et la concertation. Outre le dialogue social, elle a privilégié la mise en place de directions des ressources humaines régionales au plus près des collaborateurs. En 2014-2015, la politique RH s'articule autour de 4 axes : adapter la politique de gestion de l'emploi, des compétences et des carrières à la mise en œuvre des orientations stratégiques et aux mutations en cours, impulser une dynamique managériale au service d'une culture de travail commune et de l'efficacité collective, intégrer les enjeux de qualité de vie au travail et de protection de la santé des collaborateurs, poursuivre le développement de la politique handicap.





ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE LA MUTUELLE EN INTÉGRANT LES ENJEUX SOCIÉTAUX

Harmonie Mutuelle s'est dotée d'un référentiel RSE⁽¹⁾ qui s'intègre progressivement dans ses pratiques professionnelles. Il s'agit désormais de transmettre à l'ensemble des collaborateurs et élus la prise de conscience et les moyens nécessaires à cette intégration dans leurs activités quotidiennes.

Intégrer une dimension RSE dans l'activité courante de la mutuelle

De cette intégration en profondeur de la politique RSE, doivent naître des actions cohérentes avec les évolutions de l'environnement de la mutuelle et plus largement de la société. Différentes actions ont été menées en 2014 :

- Proposer aux équipes une méthode d'intégration de la RSE dans la conduite de projets. Au niveau national, questionnaire systématique de l'impact sociétal des projets lors de leur revue annuelle avec cotation sur leur contribution aux engagements du référentiel RSE de la mutuelle. Au niveau régional, un atelier managérial a construit une méthodologie de la gestion de projets intégrant l'analyse de leurs impacts sociétaux.
- Élargir le réseau interne d'acteurs relais RSE composé de 36 collaborateurs métiers et régions.
- Former les managers de proximité en région sur la façon d'intégrer les 14 pratiques clés RSE de notre référentiel dans les pratiques professionnelles actuelles et en faire un véritable levier de performance managériale. Cette formation sera déployée plus largement par les acteurs relais RSE en 2015-2016.

- Acquérir une véritable expertise environnementale pour contribuer à un meilleur respect de l'environnement (connaître et identifier les principales sources d'impacts des activités de la mutuelle sur lesquelles agir, rendre les collaborateurs actifs pour favoriser une culture environnementale, mettre en œuvre des actions prioritaires et des solutions innovantes).

De plus, 4 actions phares ont été lancées :

- **Cap collectif : favoriser la santé en prenant soin de l'environnement.**
Elle vise à sensibiliser les collaborateurs, élus, professionnels de santé et adhérents à la gestion des déchets des dispositifs médicaux (médicaments, lunettes...) et positionne la mutuelle comme un acteur engagé sur cette problématique. En 2014, Harmonie Mutuelle a signé un partenariat avec Cyclamed pour promouvoir le bon usage des médicaments.
- **Cap handi : faire évoluer les perceptions et les pratiques.**
Il s'agit d'intégrer la question du handicap dans l'ensemble des rôles de la mutuelle : fournisseur, acheteur, acteur local, partenaire. Plusieurs actions ont été mises en place en

UNE FONDATION POUR SOUTENIR LE DÉFICIT SENSORIEL

La Fondation Harmonie Solidarités a pour vocation la lutte contre l'exclusion sociale par l'accès à la santé. **Elle soutient des acteurs de la solidarité reconnus (associations, organismes à but non lucratif) et œuvre en particulier dans les domaines du déficit sensoriel.** Plus de 4 millions de Français sont atteints d'un déficit auditif et 3 millions d'un déficit visuel. En parallèle de son action dédiée aux particuliers, la fondation a lancé en 2014 un premier appel à projets récompensant des initiatives associatives. Chaque année, 12 associations locales seront soutenues.

2014, s'appuyant sur celles déjà initiées par la Mission Handicap, la Fondation Harmonie Solidarités et les directions régionales : actions de sensibilisation, travail sur l'accessibilité, choix des fournisseurs (ESAT⁽²⁾...), etc.

- **Cap qualité de vie & travail : agir pour le bien-être au travail.**
Parce que les collaborateurs sont au cœur du projet d'entreprise, cette initiative les incite à choisir les actions pouvant améliorer leur bien-être au travail (diminution des mails, covoiturage, communauté d'entraide...).
- **Cap innov : réduire l'empreinte environnementale d'Harmonie Mutuelle.**
Il s'agit de permettre aux collaborateurs d'apporter des idées innovantes concernant les impacts environnementaux des activités de la mutuelle et ainsi de gagner en maturité sur ces sujets. La région Centre-Île-de-France est pilote via sa plateforme collaborative Tilt qui recueille les idées et suggestions des collaborateurs (produits, services, bonnes pratiques), le dispositif sera généralisé à toute l'entreprise courant 2015.



Anticiper les évolutions liées à l'environnement d'Harmonie Mutuelle

Depuis 2013, le dispositif de veille stratégique s'appuie sur un réseau de veilleurs multi-métiers. À ce jour, 4 thèmes font l'objet d'une veille : le financement de la protection sociale, l'organisation du système de santé, la stratégie des acteurs de la protection sociale complémentaire et l'autonomie des personnes âgées. En 2015, le dispositif s'étend à des sujets liés à la santé de demain (nouvelles technologies, e-santé, médecine prédictive...).



"Le jour où..."

... Harmonie Mutuelle a souhaité anticiper les évolutions nécessaires pour faire face aux changements engendrés par l'ANI, des actions prioritaires ont été définies en vue d'améliorer son fonctionnement et sa gestion afin d'être toujours aussi performante. Dans un environnement de plus en plus contraignant, cette adaptation doit permettre à notre Mutuelle de poursuivre son développement et de répondre toujours mieux aux attentes de nos adhérents."

Daniel Thiriet,
Président de la commission finances

⁽¹⁾ La responsabilité sociétale d'entreprise c'est la façon dont une entreprise intègre les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités économiques en liaison avec ses parties prenantes.

⁽²⁾ Un établissement et service d'aide par le travail est un établissement médico-social de travail protégé réservé aux personnes en situation de handicap ayant pour but leur insertion ou réinsertion sociale et professionnelle.



Le jour où...

Hermann a appris qu'on devait lui arracher ses dents de sagesse, il a gardé le sourire.

+ de 1000

gestionnaires se mobilisent quotidiennement dans le cadre du régime complémentaire



afin de permettre à Hermann et à tous nos adhérents d'obtenir des remboursements rapides.

Hermann, adhérent Ille-et-Vilaine

+ de **600** structures
de soins et de services du groupe



pour accompagner Maurice et tous nos adhérents
dans leur parcours de soin et leur prise en charge.

Maurice, adhérent Val-de-France

Le jour où...

Maurice a chuté de 8 mètres de haut, il a pu compter sur sa famille et sur nous pour se reconstruire.

CONSTRUIRE ENSEMBLE UN PUISSANT GROUPE MUTUALISTE

Joseph Deniaud, président d'Harmonie Mutuelle, et Thierry Beaudet, président du groupe MGEN, ont signé le 12 janvier 2015 une lettre d'intention afin que les deux mutuelles entrent en discussion exclusive.

Harmonie Mutuelle et le groupe MGEN, qui protègent déjà 8,2 millions de personnes en France, souhaitent fonder ensemble un nouveau groupe mutualiste, associant les mutuelles partenaires de leurs unions respectives. Ils se donnent pour objectif de créer fin 2015 - début 2016, une organisation commune au sein de laquelle ils occuperont une place égale.

Ce nouveau groupe pourrait prendre la forme d'une UMG, qui permettrait le développement des deux mutuelles dans le respect de leur identité respective. Il porterait ainsi "... une stratégie unique définie en commun (...) dans une logique de solidarité croissante entre ses initiateurs."

Harmonie Mutuelle et le groupe MGEN sont convaincus que l'association de leurs moyens politiques et économiques leur permettra d'accroître leur utilité sociale au bénéfice de leurs adhérents. Avec leurs mutuelles partenaires, ils disposeront des ressources nécessaires pour investir et innover à grande échelle.



"Le jour où..."

...le rapprochement avec le groupe MGEN a été annoncé, nous avons souhaité apporter une vraie réponse mutualiste aux enjeux d'aujourd'hui. Notre projet porte une double ambition : celle de nous donner les moyens suffisants pour mieux répondre aux attentes des adhérents et favoriser l'accès aux soins de qualité, mais aussi celle d'être en capacité de militer pour la refondation de notre protection sociale et de notre système de santé pour plus de solidarité."

Joseph Deniaud,
Président d'Harmonie Mutuelle

Direction de la communication

Crédits photographiques : Marc Guéret, Julien Faure, Gettyimages, Corbis, The noun project

Conception et réalisation : **okó**

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du Livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473