



Rapport d'activité et de développement durable 2016



Tous engagés  
pour nos  
*Clients*

**KLÉSIA**  
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES



*e-accessibility*

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce, à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non voyant.

Version e-accessible par **ipedis**  
APPEL À L'ACTION

# Ambition KLESIA

6 chantiers en marche

- ▶ P. 14 Offre
- ▶ P. 15 Distribution
- ▶ P. 16 Gestion
- ▶ P. 17 Systèmes d'information
- ▶ P. 18 Performance économique
- ▶ P. 19 Ressources humaines

## engagé

pour une meilleure  
protection de chacun  
de nos clients

- ▶ P. 22 Transport
- ▶ P. 24 Tourisme et commerces de proximité
- ▶ P. 26 Métiers de la santé
- ▶ P. 28 Conseil et services
- ▶ P. 29 Particuliers, travailleurs non salariés et entreprises
- ▶ P. 30 Pôle mutualiste KLESIA Mutualité

## engagé

pour un développement  
durable et responsable

- ▶ P. 34 Engagement RSE
- ▶ P. 36 Prévention
- ▶ P. 38 Action et innovation sociale
- ▶ P. 40 Ressources humaines
- ▶ P. 43 Diversité
- ▶ P. 44 Risques et qualité

## Organisation et états financiers

- ▶ P. 48 Le Comité Exécutif
- ▶ P. 50 Les entités de KLESIA
- ▶ P. 52 Comptes combinés



« Un modèle  
d'innovation sociale  
attractif, efficace  
et pertinent. »

## message

\* **Jean-Louis Vincent**  
Président  
de l'Association  
Sommitale

\* **Jacques Techer**  
Vice-Président  
de l'Association  
Sommitale



Paritaire, mutualiste, non lucratif et affinitaire : le modèle de KLESIA a fait ses preuves depuis cinq ans en termes d'attractivité et d'efficacité au service de la protection et de l'innovation sociales.

Né le 4 juillet 2012 du rapprochement de deux groupes paritaires de protection sociale et d'une union de mutuelles, KLESIA est attractif. L'arrivée des mutuelles UMC et MCDef en 2016 en témoigne. C'est un signe fort de la convergence de nos valeurs et de la confiance en notre approche fédératrice. Elles conserveront en effet leur gouvernance en rejoignant l'union de groupe mutualiste, KLESIA Mutualité, qui portera haut et fort nos convictions vis-à-vis des pouvoirs publics comme des organisations professionnelles.

Affinitaire et paritaire, notre modèle est performant. Nos clients siègent au sein de nos instances de gouvernance, ce qui nous permet de répondre au plus près à leurs besoins et à leurs attentes. À titre d'illustration, les partenaires sociaux du secteur du transport ont innové grâce à la mise au point d'un régime de prévoyance inédit qui inscrit tous les acteurs dans une logique de prévention.

À l'heure où les Français confirment leur attachement à la défense de l'intérêt général, notre engagement historique dans l'innovation sociale et non lucrative assoit la pertinence de notre modèle. Et contrairement à certaines idées reçues, les jeunes générations accordent leur confiance aux partenaires sociaux.

Nos concitoyens aspirent à être mieux protégés. Dans un contexte où les prélèvements obligatoires ont atteint leur limite, c'est à nous de faire évoluer notre modèle de protection sociale et de préserver son équité pour faciliter l'accès aux soins. Nous sommes convaincus qu'une des clés du succès est l'innovation en matière de prévention associant public et privé, d'une part, régime général et régimes complémentaires, d'autre part.

Notre engagement en tant qu'acteur non lucratif : inscrire notre mission dans une dynamique positive pour la société et nos clients.

# KLESIA en 2016

## chiffres clés

### Un acteur de poids

**9,1 Mds€**

de chiffre d'affaires (retraite  
complémentaire, prévoyance,  
santé, congés de fin d'activité)

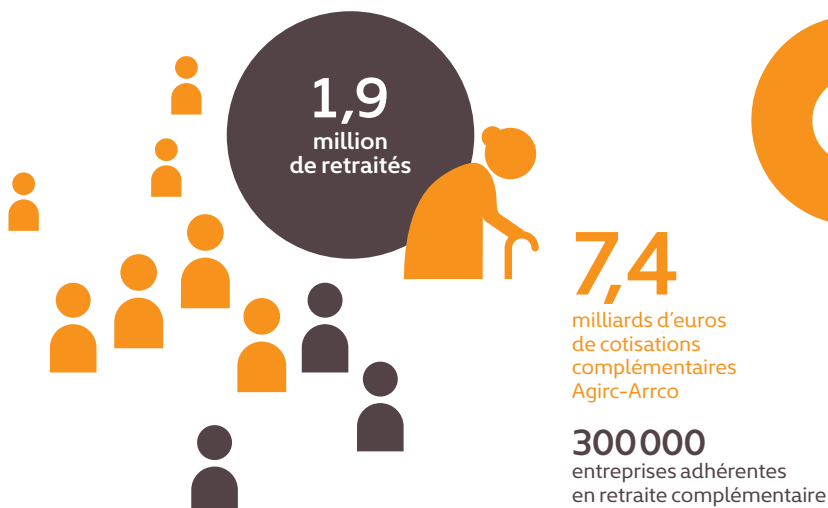
**19,8 M€**

d'actions sociales individuelles  
et collectives

### La force d'un collectif



### Retraite complémentaire





KLESIA Mutualité<sup>(1)</sup>

**500 M€**

de chiffre d'affaires

**1,2 million**

de personnes protégées

(1) Union de groupe mutualiste (UGM) créée en 2017.

## Un ancrage territorial

**6**

Directions régionales

**21**

implantations locales :

**Île-de-France**

- Paris
- Montreuil

**Ouest**

- Caen
- Nantes
- Rennes
- Tours

**Sud-Ouest**

- Bayonne
- Bordeaux
- Cognac
- Toulouse

**Nord-Est**

- Beauvais
- Lille
- Nancy
- Strasbourg

**Centre-Est**

- Clermont-Ferrand
- Dijon
- Lyon
- Valence

**Sud-Est**

- Marseille
- Montpellier
- Nice



### INVESTISSEURS

## 160 millions d'euros comme gage de confiance

Pour renforcer ses fonds propres au lendemain de Solvabilité II, KLESIA lève 160 millions d'euros fin 2016. Cette émission de dette subordonnée sur dix ans témoigne de la confiance des investisseurs dans le modèle affinitaire du Groupe.

### PRÉVENTION

## Cup 2016 – Le Trophée des routiers

Le Trophée des routiers, organisé par Carcept Prev (groupe KLESIA), l'Aftral<sup>(1)</sup> et l'OPCA<sup>(2)</sup>, fait une fois encore le plein de candidats avec 240 routiers qui se sont mesurés dans trois domaines de prévention (routière, environnementale et santé). Le gagnant est consacré meilleur conducteur routier de France, lors des 5<sup>es</sup> Assises du transport et de la mobilité.

(1) Aftral : organisme de formation en transport et logistique.  
(2) OPCA Transports et Services.



De gauche à droite : Jean-Louis Vincent, Président de KLESIA, Julien Slivinski des Transports Chuffart (Hauts-de-France) et Loïc Charbonnier, Président de l'Aftral.

### PRÉVENTION

## Le vaccin antigrippe en campagne

Parce que deux cas de grippe sur trois concernent des actifs, qui s'arrêtent, en moyenne, de travailler pendant cinq jours, KLESIA propose à tous ses clients de faire vacciner leurs salariés en 2016.



### PRÉVOYANCE

## Le transport change de régime



Le 20 avril 2016, les partenaires sociaux signent un nouveau régime de prévoyance qui couvre les salariés du transport routier. Innovant, il comporte des points d'activité liés à l'ancienneté et des points de solidarité acquis lors d'actions de prévention. Une façon de rendre chacun acteur de sa santé et de récompenser ceux qui jouent le jeu.

# Panorama 2016

## faits marquants

## COMMEUNSEULHOMME

## La diversité toutes voiles dehors

En terminant le Vendée Globe premier des bizuths et deuxième sur les réseaux sociaux, le navigateur Éric Bellion réalise bien plus qu'un exploit. Il a fait triompher ses valeurs. Elles ont inspiré nos cinq principes d'actions KLESIA afin de guider les équipes au quotidien et d'accompagner la transformation du Groupe.



Éric Bellion à son arrivée aux Sables-d'Olonne, le 13 février 2017.



## DIVERSITÉ

## #appelpourladifference

Dans le cadre du projet COMMEUNSEULHOMME, le navigateur Éric Bellion, arrivé 9<sup>e</sup> au Vendée Globe, a lancé son #appelpourladifference pour porter haut et fort ses valeurs : la différence est source de richesse et de performance. Un appel fortement relayé par les salariés KLESIA et sur les réseaux sociaux.

## RETRAITE

## Succès pour les premiers Rendez-vous de la retraite

Organisés par l'Agirc-Arrco avec tous les groupes de protection sociale dans 15 villes de France, les premiers Rendez-vous de la retraite ont fait le plein. Ils ont pour objet d'informer les futurs retraités pour bien comprendre la retraite et bien la préparer.

## HÔTELS-CAFÉS-RESTAURANTS

## Les Experts KLESIA s'invitent à EquiHotel

Les Rendez-vous Experts KLESIA se sont tenus au cœur d'un événement phare de la profession, en novembre. L'occasion de débattre autour du numérique et des nouvelles formes de travail, mais aussi de faire découvrir sur leur stand des services de prévention ciblés pour le mal de dos, un fléau pour les professionnels de l'hôtellerie-restauration.

## MANAGEMENT

## Cinq principes d'actions en jeu

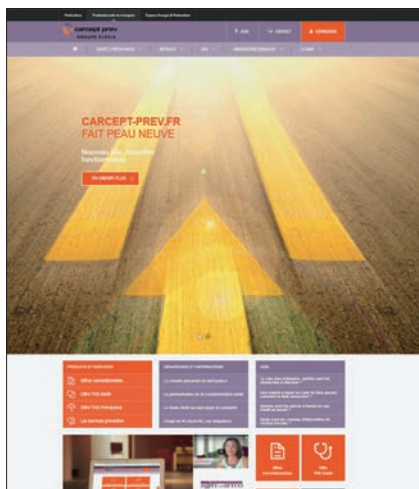
Servir le client ? Innover grâce à la contrainte ? Faire confiance ? Oser la différence ? Développer la performance collective ? Pour passer de la théorie à la pratique et assimiler ces nouvelles postures, rien de tel qu'un jeu ! Tout le monde a joué chez KLESIA entre juillet 2016 et janvier 2017, du Comité Exécutif aux équipes de chaque site.



## APPEL À IDÉES

## L'innovation participative récompensée

En 2016, le concours interne KLESIA de l'innovation élit deux projets et trois bonnes pratiques. Le projet Les Klés de la forme, pour faire du sport entre collègues, et le projet Marketing Automation, pour déclencher des campagnes de marketing personnalisées. Mais aussi la réunion debout, le recours au SMS pour communiquer avec les futurs retraités et le réseau social d'entreprise des commerciaux.



#### TRANSPORT

### Le site Carcept Prev fait peau neuve

À nouveau régime de prévoyance, nouveau site Internet. Dans la foulée de l'accord du 20 avril 2016, signé par les partenaires sociaux du transport, le site évolue et s'enrichit de nouveaux services. Découvrez ce nouveau portail :

[www.carcept-prev.fr](http://www.carcept-prev.fr)



#### DÉFENSE NATIONALE

### La mutuelle MCDef rejoint KLESIA

En rejoignant KLESIA en juin 2016, la Mutuelle civile de la défense (MCDef) apporte au Groupe un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et l'ouverture sur un cinquième secteur affinitaire : la défense et les entreprises de hautes technologies.

#### OFFRES

### Des offres et plus si affinités

Le Groupe enrichit en 2016 son offre dédiée pour chacun de ses quatre secteurs affinitaires (le transport, les métiers de la santé, le conseil, le tourisme et les commerces de proximité) avec des services spécifiques.

#### QUALITÉ

### KLESIA certifié en retraite et assurance

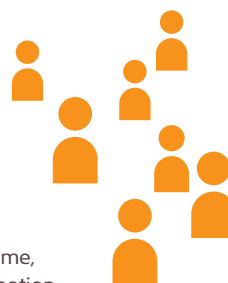
Avec les deux nouveaux périmètres certifiés ISO 9001 en 2016, KLESIA franchit un cap. Il est désormais le seul groupe de protection sociale à être certifié à la fois en retraite et en assurance de personnes pour toutes ses activités.

#### OBSERVATOIRE

### Les Français très attachés à l'intérêt général

L'Observatoire de l'intérêt général Viavoce-KLESIA-Libération le confirme, les Français restent attachés à cette notion. Huit Français sur dix pensent que la société ne la prend pas assez en compte. Un jeune sur deux estime que les partenaires sociaux s'en occupent bien et 70% sont prêts à s'impliquer dans des actions utiles. Après l'emploi et l'éducation, la sécurité et la santé sont jugées comme étant les domaines prioritaires. Découvrez l'ensemble des résultats sur

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



#### PARTENARIAT

### CNP Assurances et KLESIA signent un accord de distribution

Depuis l'été 2016, 230 conseillers de CNP Assurances prêtent main-forte aux conseillers KLESIA pour commercialiser les offres affinitaires auprès des petites entreprises et des travailleurs non salariés. Un atout de taille pour le Groupe dont une part importante de ses clients compte moins de 20 salariés.



De gauche à droite : **Magaly Siméon**, Directrice de la business unit protection sociale et services de CNP Assurances, **Christian Schmidt de La Brélie**, Directeur Général de KLESIA, **Frédéric Lavenir**, Directeur Général de CNP Assurances, **Catherine Abiven**, Directeur général Délégué de KLESIA.

# faits marquants



## PRÉVENTION SANTÉ

### Le village KLESIA au cœur de Paris

Sur les routes de France depuis bientôt dix ans, le Village KLESIA Prévention Santé s'est arrêté place du Palais-Royal les 29 et 30 novembre dernier. L'occasion pour les Parisiens de s'informer et d'échanger sur l'autonomie et le handicap mais aussi sur le vaccin antigrippe, la prévention des maladies cardio-vasculaires, les aidants familiaux ou le maintien dans l'emploi.



## ENGAGEMENT RESPONSABLE

### KLESIA investit dans l'emploi durable

Lancé par KLESIA et AG2R La Mondiale en février 2016, le fonds PME emplois durables met 210 millions d'euros sur la table pour soutenir des PME responsables de 20 à 500 salariés.

## GESTION

### Des équipes spécialisées en retraite ou en assurance

Amorcée en 2015, la différenciation des équipes de gestion en « retraite » ou en « assurance de personnes » s'achève début 2017. Désormais nos sites sont spécialisés pour apporter à chaque client la réponse la plus ciblée au meilleur coût.

## ÉCONOMIE SOCIALE

### La mutuelle UMC rejoint KLESIA

Acteur de référence dans l'économie sociale et solidaire, la mutuelle UMC rejoint KLESIA à l'automne 2016, avec 195 millions d'euros de chiffre d'affaires et 455 000 personnes couvertes.

## COMMUNICATION

### KLESIA primé pour sa communication interne

Le Groupe reçoit le Top Com d'argent pour la qualité de sa communication, comprenant un film d'animation, un jeu d'équipe innovant et l'habillage des murs sur l'ensemble des sites reprenant les cinq principes d'actions.

## SOLIDARITÉ

### Plus de 50 000 euros versés à sept associations

Comme chaque année depuis 2007, les équipes KLESIA se sont mobilisées lors de la Semaine solidaire pour récolter des fonds au profit d'associations qui luttent contre l'exclusion en organisant des activités sportives, culturelles et des ateliers ludiques.



« Plus que jamais,  
nous devons  
tous être engagés  
aux côtés de  
nos clients. »



*interview*

\* **Christian  
Schmidt de La Brélie**  
Directeur Général  
de KLESIA

**À mi-parcours de votre plan de transformation  
Ambition KLESIA, quels sont les premiers résultats?**

**Christian Schmidt de La Brélie :** Nous avons réalisé de belles avancées dans tous les domaines. Notre offre pour les entreprises a renforcé son caractère affinitaire, c'est-à-dire spécifique aux besoins de chaque secteur, avec des services incontournables qui continueront à évoluer en permanence. En plus du réseau La France Assurances Conseil (LFAC) de Generali, notre distribution s'est enrichie d'un deuxième partenariat, avec Amétis de CNP Assurances. Notre objectif est de renforcer notre proximité avec les PME. D'autres partenariats seront conclus d'ici à fin 2018. Par ailleurs, pour améliorer le service, nos équipes de gestion se sont spécialisées, soit en retraite complémentaire, soit en assurance de personnes. Digitalisation oblige, la formation aux métiers de demain est fondamentale, car les tâches seront moins administratives et plus orientées vers la satisfaction client.

**Qu'impliquent de tels changements?**

**C.S.B. :** Avant tout, une parfaite compréhension des enjeux et une véritable adhésion des équipes. C'est pourquoi nous avons beaucoup communiqué. Avec un film, la création de cinq principes d'actions inspirés du navigateur Éric Bellion et un jeu pour passer de la théorie à la pratique. Mais aussi des rencontres pour mobiliser nos 3500 collaborateurs et des formations pour nos managers. Cette campagne a porté ses fruits puisque les équipes se disent bien informées. Une telle transformation nécessite également des outils. C'est pourquoi nous avons, en 2016, renforcé les travaux de notre futur système d'information pour la santé et la prévoyance.

**Dans un univers de plus en plus concurrentiel, quels avantages vous donne votre approche affinitaire?**

**C.S.B. :** Elle nous a permis de réaliser des affaires nouvelles et de conserver nos clients. Malgré la fin des clauses de désignation, plus de 97% d'entre eux nous sont restés fidèles, ce qui est remarquable dans le monde de la prévoyance et de la santé. Plus proches de nos clients, nous les servons mieux car nous les connaissons mieux. Ce modèle affinitaire confère plus de valeur à notre Groupe que l'approche interprofessionnelle. Au-delà de la confiance de nos clients, il suscite celle des investisseurs.

**Cette confiance vous a permis d'émettre une dette subordonnée de 160 millions d'euros. Qu'allez-vous en faire?**

**C.S.B. :** Ces 160 millions d'euros sur dix ans n'ont pas vocation à être dépensés, mais seront placés pour renforcer notre solvabilité. Dans le même temps, il nous reste à améliorer notre performance économique. Pour faire face à nos exigences, nous devons réduire nos frais de gestion de 10% d'ici à 2018, avec 5,7% de baisse attendue dès 2017. C'est ambitieux, mais réaliste. Nous avons été en mesure de rationaliser nos frais dans le domaine de la retraite complémentaire, nous le pourrions aussi en assurance de personnes. À condition de changer notre façon de travailler et de simplifier. C'est à chacun d'agir, au quotidien, dans un état d'esprit résolument entrepreneurial. Cette démarche s'ajoute à des actions comme la rationalisation de l'immobilier, une réflexion sur le télétravail ou des partenariats de distribution pour mutualiser nos frais.

**Quelle est votre feuille de route pour 2017?**

**C.S.B. :** D'ici à 2018, notre Groupe va poursuivre sa transformation, tenant le cap qu'il s'est fixé il y a deux ans. Un bon cap si on en juge par nos résultats et la confiance de notre environnement. Pour le tenir, il faut que tout notre équipage développe son esprit d'initiative et ose se remettre en cause. Remettre en cause des actions administratives qui coûtent plus cher que ce qu'elles rapportent. Remettre en cause des habitudes pour davantage écouter nos clients. Sur le plan sociétal, notre Observatoire KLESIA-Viavoie a montré que les Français étaient très attachés à la défense de l'intérêt général, prêts à s'investir pour le préserver et confiants dans les partenaires sociaux pour le développer. Cet élan et cette confiance nous ont donné l'idée de créer en 2017 un groupe de réflexion sur l'intérêt général et la société civile. Groupe auquel se sont joints des chefs d'entreprise engagés sur le plan sociétal.

# Ambition KLESIA

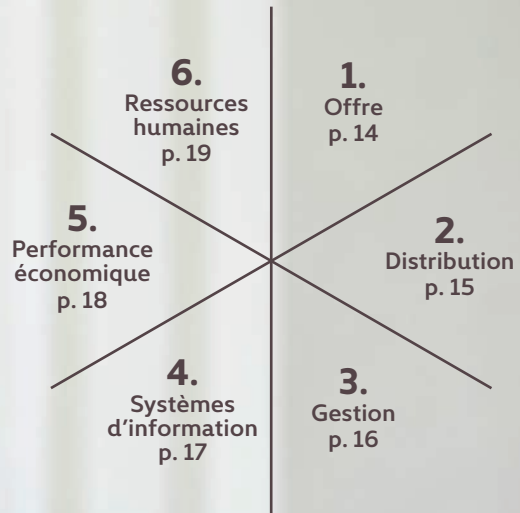
Trois ans pour se transformer. Trois ans pour affirmer sa différence et pour développer une véritable culture clients. Dans un monde qui bouge, sur un marché qui se durcit et face à des attentes de plus en plus fortes, KLESIA affiche clairement son Ambition.

Accompagner les entreprises  
et protéger les Français en  
se faisant toujours plus proche.  
Pérenniser et développer son  
activité à travers

# 6

chantiers  
de transformation  
majeurs d'ici à 2018.







\* **Elisa Velasco**, Chef de produit au service marketing de l'Offre, Direction marketing.

## Offre

« Dans un monde où nos clients ont désormais toute liberté de choisir qui va les protéger, un monde où la santé collective, devenue obligatoire, attire de plus en plus d'acteurs, nous avons dû nous transformer pour devancer les attentes de nos clients. Travaillant de longue date avec eux au sein de leurs branches, nous avons imaginé de nouvelles offres dédiées, plus simples et plus proches de leurs métiers. »

► **Denis Stainier**,  
Directeur Général Adjoint  
en charge du Développement  
et des Innovations Sociales  
– Sponsor du chantier Offre

Qu'il s'agisse du transport, de la santé, du tourisme ou du conseil, les équipes KLESIA travaillent en étroite collaboration avec chaque branche de ces quatre secteurs avec lesquels KLESIA a historiquement des affinités. Objectif? Définir et faire évoluer les garanties, voire le régime de branche, qui s'appliquera à tous les salariés. Ce travail en amont permet au Groupe de garder une longueur d'avance pour concevoir ses offres. Avec, à la clé, des garanties innovantes pour les salariés mais aussi pour les chefs d'entreprise et les dirigeants non salariés. En 2016, les offres ont été lancées en suivant cette approche « affinitaire ». Notamment, pour le transport, un nouveau régime de prévoyance à points, inédit en France, permettant aux salariés qui ont suivi des actions de prévention de majorer leurs prestations en cas de sinistre. Mais aussi une nouvelle offre santé avec, par exemple, un plafond d'ostéopathie plus

élevé et la possibilité de bénéficier d'un service de téléconseil santé assurant également la prise de rendez-vous médical, en cas de problème de santé rencontré sur la route. Autre secteur (la santé), autres prestations. L'offre spécifique KLESIA pour les pharmaciens prévoit, par exemple, un forfait d'automédication pour les salariés ou encore un audit conseil sécurité pour éviter les agressions. Dans le secteur du tourisme, et en particulier dans la branche hôtels-café-restaurants, KLESIA a prolongé la portabilité des garanties santé. Un avantage de taille dans un secteur qui emploie beaucoup de saisonniers. Enfin, dans le conseil, KLESIA propose aux salariés de la branche des agences de publicité un coaching antistress.

# 1

**24** nouvelles offres  
et 18 services, adaptés par  
secteur affinitaire, ont été  
mis sur le marché en 2016.

## ► avancée

Téléconseil santé et prise de rendez-vous médical pour les conducteurs routiers en déplacement, coaching antistress pour les publicitaires, diagnostic sécurité pour les officines, outil de prévention en ligne adapté aux habitudes de communication des jeunes générations du secteur des hôtels, cafés et restaurants... Secteur par secteur, KLESIA a conçu un bouquet inédit de 18 services adaptés aux métiers de chacun. Il s'agit ainsi de simplifier les démarches et d'aider au développement social de l'entreprise, de promouvoir des actions de prévention et de soutenir les clients en cas de coup dur.



\* **Nawelle Boudouya**, Responsable du Pôle suivi des partenariats, Direction des partenariats.

## Distribution

« Plus courtisés que jamais depuis la fin des désignations et la complémentaire santé pour tous, nos clients sont aussi plus exigeants en termes de garanties, de souplesse et de réactivité, d'autant plus que les nouvelles technologies ont changé la donne. Pour sécuriser notre portefeuille, jouer sur l'offre ne suffit plus. Il nous faut également accroître et diversifier notre capacité de distribution. »

► **Marie-Hélène Séguy**,  
Directeur du  
Développement – Sponsor  
du chantier Distribution

Quand on protège plus de 300 000 entreprises, dont un grand nombre de moins de 20 salariés, être présent à leurs côtés, là où ils sont, est une nécessité. C'est pourquoi KLESIA a noué des partenariats et réorganisé sa distribution en 2016. Avec, pour accompagner les grands comptes, une force de vente épaulée par des courtiers ou grands courtiers. Et pour les structures de taille moyenne, notre réseau interne d'une centaine de conseillers est désormais dédié aux entreprises de plus de 20 salariés. Partenaire historique du Groupe, le réseau LFAC de Generali a quant à lui fait l'objet d'un pilotage plus précis et d'une animation renforcée. Enfin, un nouveau partenaire, CNP Assurances avec son réseau Amétis, est venu renforcer la distribution de KLESIA, à la suite de la signature du protocole d'accord de juillet 2016. Opérationnel depuis octobre, ce réseau aux

valeurs sociales proches de celles de KLESIA se concentre notamment sur les entreprises de moins de 20 salariés. Plus de 200 conseillers proposent des contrats santé KLESIA, une offre prévoyance et des contrats d'épargne CNP Assurances. Notre stratégie de distribution s'articulant autour de trois acteurs – le réseau interne, les partenariats et le courtage – nous a permis d'accroître notre production nouvelle en 2016 et de limiter notre taux de résiliation à 2,5% (contre 5% sur le marché de l'interprofessionnel).

# 2

**65** millions d'euros :  
c'est la production d'affaires  
nouvelles réalisée en 2016,  
tous réseaux confondus.

► *avancée*

Depuis octobre 2016,  
220 conseillers du réseau  
Ametis de CNP Assurances  
proposent les offres KLESIA  
aux TPE de moins de  
20 salariés. Une de leurs  
premières missions,  
conduite avec succès, a  
consisté à se rapprocher  
des 9 000 TPE du transport.  
Sur les 3 000 entreprises  
contactées fin mars, 500  
ont déjà souscrit un contrat.



\* **Jean-Christophe Sauvage**, Adjoint au Responsable de Service Métier Entreprise Assurance de personnes, Direction de la gestion Est (Nancy).

## Gestion

« Processus, outils, cycles de vie... Avec le temps, la gestion de la retraite s'est démarquée de celle des contrats de santé ou de prévoyance et vice versa. Pour apporter à chaque client la réponse la plus ciblée au meilleur coût, il fallait que nos équipes se spécialisent et se consacrent à 100% à l'un ou à l'autre des deux métiers. »

► **Gilles Poullet**,  
Directeur de la Gestion  
et de la Relation Client  
– Sponsor du chantier  
Gestion

Depuis le 4 février 2017, la distinction des équipes retraite, d'un côté, et des équipes santé/prévoyance, de l'autre, est opérationnelle. Et ce, qu'il s'agisse des plates formes téléphoniques ou des équipes qui gèrent les contrats des entreprises. Amorcée dès 2015 à Paris et à Lyon, la différenciation des équipes entreprises s'est effectuée, binôme par binôme, tout au long de l'année. Toulouse s'est ainsi spécialisé en retraite et Nancy en assurance de personnes (ADP) en mai 2016. Montpellier en retraite et Rennes en ADP en novembre, enfin Cognac en retraite en février dernier. La bascule des plates formes téléphoniques s'est faite en même temps, à Lyon en juin 2016 pour l'ADP, à Toulouse en septembre pour la retraite et à Paris et Montreuil en décembre pour la retraite et l'ADP. Spécialisés par métier, les téléconseillers ont profité de ce changement pour se spécialiser aussi par secteur affinitaire. Formés aux

spécificités du transport, de la santé, du tourisme ou du conseil, ils prouvent à chaque appel qu'ils connaissent l'univers de leurs clients. Cette spécialisation en retraite ou assurance de personnes est un véritable atout. La réactivité avec laquelle les équipes de gestion ont travaillé avec les équipes commerciales sur les cas de résiliation fin octobre, par exemple, a ainsi contribué à fidéliser les clients. Permettant à KLESIA d'afficher un taux de résiliation limité à 2,5% sur les trois grandes branches du Groupe, contre 5% en moyenne sur le marché de l'interprofessionnel.

# 3

Plus de  
**300** collaborateurs  
ont évolué dans leur métier;  
7 sites sont désormais  
spécialisés en retraite ou  
en assurance de personnes  
en 2016.

► *avancée*

Si la transformation des sept sites a pu se faire de façon aussi fluide, sans incidences sur les clients, c'est en grande partie grâce à la méthode choisie. Une démarche avec un objectif commun qui permet à chaque site de choisir sa trajectoire. Si la date de la bascule par site était immuable, chacun a planifié ses formations, configuré ses locaux et défini son rythme de montée en charge. Un cap, sept trajectoires, et un même succès.



\* **Yann Renaud**, Responsable du Pôle performances, projets transversaux et sécurité à la DSIO.



**10** millions d'euros.  
En renégociant ses marchés d'infogérance, de téléphonie et de réseau, KLESIA va économiser 10 millions d'euros sur cinq ans.

## Systemes d'information

« Pour être agile et productive, une organisation a besoin d'un système d'information performant. C'est pourquoi le chantier SI est un des piliers de notre projet de transformation. Nous devons offrir des outils adaptés à nos nouvelles offres, aux évolutions réglementaires et proposer des solutions pour réduire nos coûts. »

► **Jérôme Sennelier**,  
Directeur des Systèmes d'Information et de l'Organisation – Directeur du projet Ambition KLESIA et Sponsor du chantier Systèmes d'information

Parce que Ambition KLESIA repose en grande partie sur une approche par secteur affinitaire, les équipes SI ont construit, avec les équipes du développement, des solutions dédiées pour soutenir la commercialisation des nouvelles offres. L'outil d'aide à la vente déployé en 2016 en interne et auprès de nos partenaires de distribution en témoigne. Tout comme le site Internet carcept-prev.fr, entièrement revu pour pouvoir présenter aux clients du transport leur nouveau régime de prévoyance. Dans un secteur en pleine mutation, se transformer, c'est aussi intégrer les évolutions réglementaires, comme la déclaration sociale nominative (DSN), obligatoire pour toutes les entreprises depuis janvier 2017. Les données de cette DSN étant indispensables pour gérer les contrats de complémentaire santé et de prévoyance, un logiciel a été développé en interne pour permettre de réceptionner les DSN envoyées par les entreprises et transmettre

les informations utiles aux SI de gestion. Ce logiciel est un « sas » que 120 000 entreprises, soit environ la moitié du portefeuille KLESIA, ont emprunté au 15 mars 2017. Homogénéiser les systèmes et les équipements informatiques est un autre défi majeur pour un groupe issu de plusieurs rapprochements. Les travaux pour passer des anciens outils de gestion en assurance de personnes à un système unique ont continué en 2016 avec notre partenaire Cegedim. Le premier grand jalon de transfert d'une partie de nos portefeuilles sur iGestion, au 1<sup>er</sup> janvier 2017, a été respecté. Dans la même logique d'homogénéisation, 3 200 postes informatiques ont aussi été remplacés en 2016. Enfin, parce que le Groupe doit aussi réduire ses coûts, deux marchés ont été renégociés en 2016 : l'infogérance ainsi que la téléphonie et le réseau, avec une économie de 10 millions d'euros sur cinq ans.

## ► avancée

Depuis juillet 2016, pour proposer des offres à leurs clients, les commerciaux disposent d'un nouvel outil d'aide à la vente. Garanties, options, populations... L'outil calcule automatiquement le tarif en fonction des choix de chaque client et permet de faire autant de simulations qu'il le souhaite. Aujourd'hui utilisable pour les 24 offres de tous les secteurs affinitaires, ce système permettra prochainement à KLESIA de faire de la vente en ligne.



\* Sébastien Ducourneau, Directeur Financier Adjoint.

## Performance économique

« Loin d'être une fin en soi, la performance économique a pour but de pérenniser notre activité et nos emplois, ce qui est aussi la finalité d'Ambition KLESIA. Cette performance est indispensable pour maîtriser nos tarifs en complémentaire santé comme en prévoyance et pour nous donner les moyens de nous développer. »

► **Arnaud Geslin**,  
Directeur Général Adjoint  
en charge des Finances,  
de la Technique et  
des Risques – Sponsor  
du chantier Performance  
économique

Pour réduire ses coûts et économiser plusieurs dizaines de millions d'euros d'ici à cinq ans, KLESIA joue sur deux tableaux : ses dépenses courantes et ses projets. Poste par poste, ces dépenses courantes sont passées au crible par la Direction Financière et les Achats. Tout d'abord pour valider leur utilité au sens du retour sur investissement, puis pour s'assurer que chaque achat est fait au meilleur prix. La plupart des contrats sont ainsi renégociés et des appels d'offres lancés de façon systématique, ce qui a permis d'identifier une vingtaine de millions d'euros d'économies. Le deuxième volet cible les projets. Un enjeu de taille, car il en existe aujourd'hui plus de 100 dans le Groupe – soit une estimation de 70000 jours-hommes mobilisés – et ils occupent l'équivalent de 350 personnes à plein temps. Depuis

janvier 2017, un Comité des engagements a été mis en place pour valider le lancement des projets et mieux les sélectionner. Objectif : vérifier, projet par projet, s'ils sont nécessaires et seront rentables, puis échelonner leur lancement, suivre leurs dépenses et leurs retours. Tous les projets de plus de 100000 euros sont concernés.

# 5

Réduire ses frais de gestion de **20%**, c'est l'objectif que s'est fixé KLESIA à l'horizon 2022.

► *avancée*

Suffit-il à une dépense d'être inscrite au budget pour être engagée ? À un projet d'être programmé pour être lancé ? La réponse est « non ». Chaque nouveau projet devra démontrer qu'il est indispensable et rentable. Qu'apporte-t-il à l'entreprise et quel gain en attendre ? À quel horizon ? Avec quel degré de certitude ? Quels coûts engendre-t-il ? L'équipe qui le pilote saura-t-elle les maîtriser ? Tenir ses délais ? Ce sont tous ces points que le Comité des engagements apprécie. Cette instance se réunit une fois par mois pour examiner les nouveaux projets.



\* Aurélia Poirier-Coutansais, Responsable du service reporting social à la DRH.

## Ressources humaines

« Dans une activité de services comme la nôtre, la transformation ne se fera que si nos 3500 collaborateurs adhèrent et sont acteurs du projet. Ce qui nécessite beaucoup de communication et de pédagogie mais aussi une culture commune. »

► **Jean de Villèle**,  
Directeur des Ressources Humaines (DRH)  
– Sponsor du chantier Accompagnement humain de la transformation

La dernière enquête de satisfaction le confirme : si les collaborateurs de KLESIA adhèrent au projet d'entreprise, c'est qu'il a bien été compris. L'étude de satisfaction interne Grand Angle 2016 en témoigne : 74% d'entre eux y déclarent avoir bien compris la stratégie. Les efforts de pédagogie et de communication engagés depuis 2015 ont porté leurs fruits. Ils se poursuivent en 2016, avec la définition de cinq principes d'actions inspirés des valeurs du navigateur Éric Bellion : servir le client, innover grâce à la contrainte, faire confiance, oser la différence et développer la performance collective. Des principes que tous les collaborateurs se sont appropriés à travers un jeu innovant et qu'ils mettent en œuvre avec l'aide de leurs managers. Ces derniers jouent un rôle clé dans la transformation de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons décidé d'engager un plan

de formation d'envergure dédié aux 450 managers du Groupe avec plus de 25000 heures et 1,5 million d'euros investis sur trois ans et dès 2016. Une charte du management mise à jour leur a également été remise, exposant tout ce qui fonde le métier et la posture d'un manager KLESIA : de l'accueil des collaborateurs aux principes d'actions, en passant par les entretiens annuels, la mobilité, les réunions d'équipe, les promotions, la qualité de vie au travail... Par ailleurs, depuis 2016, un référentiel définit les emplois et leur contenu, uniformise les intitulés, classifications et fonctions de toutes les équipes. Une démarche essentielle et structurante alors que le plan de transformation conduit à des évolutions professionnelles pour une partie des collaborateurs : 560 ont déjà changé de métier, de fonction ou de direction depuis trois ans, dont 140 en 2016.

6

**560** collaborateurs ont changé de métier, de fonction ou de direction depuis trois ans, dont 140 en 2016.

► *avancée*

Un plan ambitieux de formation sur trois ans, Tempo, forme les 450 managers du Groupe. Piliers essentiels de la transformation, ils bénéficient ainsi d'un accompagnement ciblé pour contribuer à l'atteinte des objectifs que KLESIA s'est fixés à l'horizon fin 2018. En ligne de mire : le développement d'une posture davantage orientée « client » qui doit être portée par chacun.



- P. 22 Transport
- P. 24 Tourisme et commerces de proximité
- P. 26 Métiers de la santé
- P. 28 Conseil et services
- P. 29 Particuliers, travailleurs non salariés et entreprises
- P. 30 Pôle mutualiste KLESIA Mutualité

# en- gagé

pour une meilleure  
protection de chacun  
de *nos clients* \*

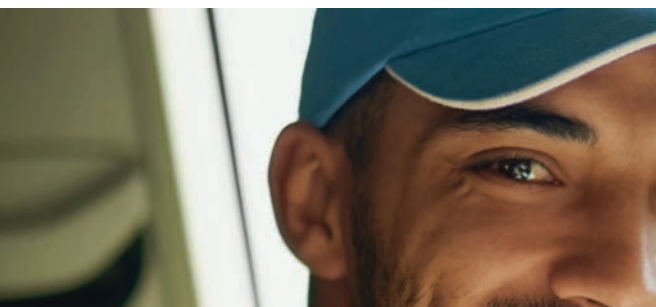


Qu'il s'agisse de retraite, de santé, de prévoyance ou d'innovation sociale, KLESIA accompagne ses clients dans tous les domaines de la protection sociale. Avec rigueur, passion et imagination.

Mais parce que chaque secteur d'activité a des exigences, des contraintes d'exercice, des spécificités socio-économiques et une histoire ou un mode de fonctionnement qui lui sont propres, KLESIA construit avec chacun une protection sociale qui lui ressemble avec des garanties et des services conçus spécifiquement. Des services différents dans le tourisme ou le transport, spécifiques aux métiers de la santé ou à ceux du conseil. Et à l'avenir, pensés pour la défense ou l'économie sociale et solidaire.

# Transport

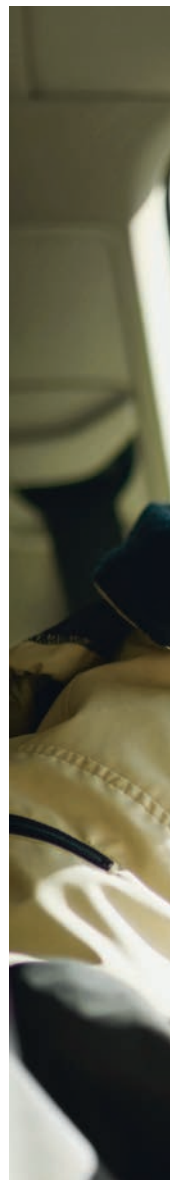
Grâce à un accord historique avec les partenaires sociaux de la branche transport, Carcept Prev (groupe KLESIA) se différencie sur ce secteur. En prévoyance, un régime à points installe une logique de prévention et améliore la couverture des salariés. Ce nouveau régime sécurise également les entreprises, dans la droite ligne des valeurs sociales et entrepreneuriales du Groupe.



**Historique.** Avec environ 350 millions d'euros de chiffre d'affaires prévoyance et santé auxquels s'ajoutent 300 millions d'euros des congés de fin d'activité (CFA), le transport est un marché qui a du poids. Un marché sur lequel 32 000 entreprises du transport de marchandises et de voyageurs, du déménagement, du transport de fonds et valeurs, enfin du transport sanitaire font confiance à Carcept Prev pour leur prévoyance et/ou leur complémentaire santé. Un secteur historique aussi, que le groupe KLESIA accompagne depuis 1955, date de création de la caisse de retraite professionnelle, la Carcept. Depuis les années 1950, la prévoyance a toujours été un sujet majeur, avec des garanties adaptées pour faire face à la pénibilité et aux risques spécifiques de ce secteur. Au capital décès-invalidité garanti dès l'origine, se sont ajoutés une rente en cas d'inaptitude à la conduite dans les années 1980 puis, dans les années 1990, des congés de fin d'activité (CFA) pour partir à la retraite de façon anticipée dans le transport routier. Ce dispositif de fin de carrière a été sécurisé jusqu'à fin 2020, grâce à un protocole d'accord signé en avril 2017.

**Précurseur.** Une nouvelle étape a été franchie le 20 avril 2016, via un accord historique qui définit un nouveau régime de prévoyance. Un régime innovant et précurseur, imaginé par les partenaires sociaux avec l'appui des équipes de KLESIA, qui instaure un système de points. Des points d'activité acquis en fonction de l'activité du salarié depuis le début de sa carrière, ainsi que des points de solidarité. Objectif : récompenser ceux qui participent à des actions de prévention comme adopter de bonnes postures de travail ou aider à améliorer l'hygiène de vie, lutter contre les maladies cardiovasculaires et les addictions ou s'inscrire dans le cadre des actions de prévention et de dépistage préconisés par les autorités de santé. Innovant, car il rend les salariés acteurs de leur santé et augmente les droits de ceux qui jouent le jeu. Ce régime est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

**Proximité.** Pour aider les entreprises à s'approprier ce nouveau régime de prévoyance, le Groupe a revu intégralement son site Internet carcept-prev.fr et a contacté tous ses clients. Un défi, car le secteur compte de multiples petites structures. Dans le déménagement, par exemple, 70 % d'entre elles emploient moins de 10 salariés. Ce travail de pédagogie a été assuré par les conseillers du réseau interne de KLESIA, ainsi que par ceux de ses partenaires : CNP Assurances et Generali. Il se poursuit en 2017. Dans le domaine de la santé, le Groupe a aussi développé des offres proches des préoccupations du secteur. Un plafond de remboursement de l'ostéopathie plus élevé, par exemple, pour lutter contre les fréquents problèmes de dos, ou des tarifs maîtrisés pour élargir l'accès aux soins dans un secteur frappé de plein fouet par la crise.





Yannick,  
37 ans, conducteur routier  
à Chambéry, Savoie.

« Grâce au fonds de prévention, nous allons tous pouvoir garder nos salariés plus longtemps et en bonne santé. De même, grâce au compte de points, ce sont leurs garanties qui s'améliorent. Et en cas d'inaptitude à la conduite par exemple, ils auront désormais tous droit à quelque chose. »

# Tourisme et commerces de proximité

Réseau de soins, portabilité accrue, outil de prévention en ligne, soutien aux entreprises en difficulté, refonte de certains régimes de santé ou de prévoyance...

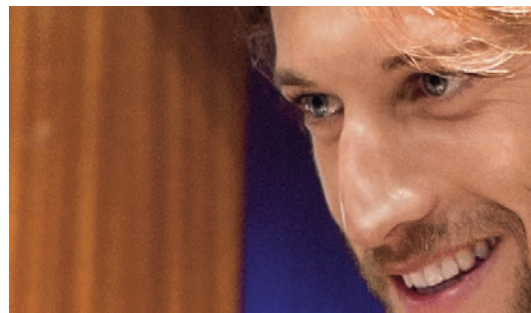
C'est avec des offres et des services spécifiques aux besoins de chaque branche que KLESIA accompagne les hôteliers, restaurateurs, fleuristes, commerçants en vins et spiritueux, depuis plus de vingt ans.



Jeremy,  
27 ans, serveur  
dans un café à Honfleur,  
Calvados.



# nos clients



« Quand on travaille dans un café en tant que serveur, une bonne vision est indispensable! Grâce à KLESIA, j'économise jusqu'à 35% sur les plus grandes marques de verres. Et si je décide de me faire opérer des yeux pour ne plus porter de lunettes, ce sera pris en charge. »

Avec 400 000 entreprises et 3 millions de salariés, le tourisme et les commerces de proximité forment un secteur d'activité majeur en France, dont KLESIA accompagne plus d'une entreprise sur trois pour la santé, la prévoyance ou la retraite de ses salariés. 5 000 nouveaux contrats y ont été signés en 2016.

## Hôtels, cafés, restaurants.

Très courtisée notamment par les assureurs, la branche des hôtels, cafés et restaurants (HCR) est le deuxième secteur du Groupe. Leurs salariés changent souvent d'employeur et exercent des métiers fatigants. Pour répondre à leurs besoins, KLESIA, avec les partenaires sociaux, a proposé d'allonger la portabilité des droits et créé trois niveaux de sur-complémentaire en santé. Tous ont désormais accès à un réseau de soins permettant de maîtriser leur « reste à charge » et peuvent bénéficier de conseils prévention en ligne personnalisés, grâce à l'outil Clic prévention santé. Enfin, parce que le secteur compte aussi plus de 85% de petites structures, souvent plus fragiles, KLESIA a créé un service destiné à venir en aide aux entreprises en difficulté, en apportant des conseils en matière de trésorerie, de fiscalité...

## Fleuristes et animaux familiers.

85% des 18 000 fleuristes et animaleries font confiance à KLESIA pour leur prévoyance et/ou leur santé, voire leur retraite. Chargé du régime de prévoyance de la branche depuis 1997, le Groupe a été reconduit en 2015 via une recommandation. C'est donc tout naturellement que KLESIA a une nouvelle fois accompagné ce partenaire historique pour mettre en conformité son régime santé en 2016 et rendre les contrats « responsables ». Un nouvel accord a également été signé en 2016 pour améliorer le régime de prévoyance avec notamment une rente éducation désormais versée jusqu'à 28 ans au lieu de 26.

## Vins et spiritueux.

KLESIA gère, depuis bientôt 70 ans, la retraite des 50 000 salariés de ce secteur qui compte 3 000 commerçants en vins et spiritueux. Branche que le Groupe accompagne aussi en santé et en prévoyance, avec deux niveaux de garantie et des services de prévention.

# Métiers de la santé

« Vous prenez soin des autres. Mais vous, qui prend soin de vous? » C'est par cette question lourde de sens que KLESIA interpelle les métiers de la santé, avec un bouquet d'offres et de services personnalisés en guise de réponse.



100 000 entreprises et plus de 500 000 personnes œuvrent chaque jour à notre bien-être et à notre santé. Pour prendre soin de ceux qui prennent soin de nous, KLESIA les accompagne depuis plus de 60 ans en retraite, santé et/ou prévoyance. Et ce, qu'ils soient pharmaciens, professionnels des industries pharmaceutiques, des laboratoires d'analyses médicales, fournisseurs de matériel dentaire ou spécialistes de la dépendance et du handicap. Un secteur en développement avec 1 400 nouveaux contrats signés en 2016.

**Pharmacies d'officine.** Qu'il s'agisse des salariés, des dirigeants ou de leurs proches, KLESIA protège au quotidien plus de 90% des officines de pharmacie (en retraite, santé et prévoyance). Avec, pour leur couverture santé, deux offres entièrement refondues en 2016, une pour les cadres et une pour les non-cadres, incluant un forfait d'automédication et des campagnes de vaccination antigrippe. Deux mesures indispensables pour des populations plus exposées aux virus que la moyenne. Enfin, parce que beaucoup de patrons de pharmacie ne sont pas salariés, KLESIA a prévu une offre santé éligible loi Madelin.

Dans le domaine de la prévoyance, la garantie décès s'est quant à elle enrichie d'une rente mensuelle viagère de 500 euros versée à tout enfant handicapé. Souhaitant accompagner les pharmaciens au cœur de leur exercice, KLESIA a en outre conçu à leur intention un diagnostic sécurité de leur officine, en collaboration avec des experts de la sécurité. La profession est en effet régulièrement victime de vols et d'agressions, deux fléaux qui peuvent être évités en protégeant correctement sa pharmacie. Au-delà de son rôle d'assureur, KLESIA partage avec ces professionnels de la santé nombre de convictions en matière de prévention. C'est à ce titre qu'il a milité en faveur de leur rôle accru dans le parcours vaccinal et a participé à leurs côtés aux Entretiens de Bichat.

**Laboratoires d'analyses médicales.** Plus de 60% des laboratoires de biologie médicale font confiance à KLESIA pour leur santé, leur prévoyance et leur retraite complémentaire. À l'image des pharmaciens, KLESIA les a accompagnés en 2016 pour mettre en conformité leur régime santé et rendre les contrats « responsables ». Dans la même optique, le Groupe a conçu pour leurs salariés une offre santé complète et modulable, ainsi qu'une offre pour les dirigeants non salariés. Tous bénéficient en outre des services KLESIA de prévention ainsi que d'aides en cas de difficulté.





Camille,  
35 ans, pharmacienne à Nantes,  
Loire-Atlantique.



« Lorsque mon mari a eu un AVC,  
je ne savais pas comment j'allais  
gérer de front notre pharmacie  
et les démarches liées à son accident.  
Grâce à l'aide de KLESIA pour  
les démarches, j'ai pu m'occuper de lui  
tout en continuant à travailler. »

## Conseil et services

Sur les 2,5 millions de salariés et les 150 000 entreprises que compte le secteur du conseil, KLESIA en protège une grande partie. Et ce, à travers quatre branches : les agences immobilières, les agences de publicité, les cabinets d'experts-comptables, les SSII, ainsi que certaines banques et autres sociétés financières. 2500 nouveaux contrats y ont été signés en 2016.



Jean-Marc,  
expert-comptable à Viroflay,  
Yvelines.

**Immobilier.** Aux côtés des professionnels de l'immobilier depuis 2011, KLESIA a obtenu le label du SNPI (Syndicat national des professionnels de l'immobilier), en avril 2016. Ce label a été obtenu pour le nouveau régime de prévoyance et de santé, négocié par les partenaires sociaux de la branche. Il garantit aux entreprises une couverture conforme à leurs obligations et à un prix compétitif. Résultat : 27 000 entreprises ont déjà fait ce choix. Et, pour permettre à tous de bien comprendre le nouveau dispositif, KLESIA a formé et accompagné tous les adhérents du SNPI.

« En tant qu'expert-comptable, il est important que je puisse aider certains clients à identifier des pistes de progrès en matière d'emploi de personnes handicapées. Le service d'aide proposé par KLESIA est donc précieux. »

**Publicité.** Plus de 26 000 agences de publicité font confiance à KLESIA. Fin connaisseur des exigences de ces métiers, le Groupe a en effet conçu une gamme en phase avec leurs besoins spécifiques. Avec également une offre pour les travailleurs non salariés, très nombreux dans les métiers de la création publicitaire. Ou encore un « coaching hygiène de vie », pour apprendre aux collaborateurs à gérer les situations de stress, la pression et l'urgence qui règnent dans ces métiers.

### Expertise comptable.

KLESIA a su séduire, grâce à des informations et des services exclusifs, les 2500 cabinets d'expertise comptable qui lui confient leur prévoyance et leur complémentaire santé. Un service d'aide pour renseigner la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) leur est proposé. Chaque entreprise doit remplir la DOETH une fois par an et les experts-comptables le font souvent pour le compte de leurs clients.

# Particuliers, travailleurs non salariés et entreprises

Qu'il s'agisse de préparer sa retraite ou de la gérer, d'offrir à chacun un accès aux soins, d'agir pour préserver sa santé ou d'accompagner les évolutions réglementaires, KLESIA s'engage aux côtés des particuliers, des travailleurs non salariés et des entreprises.



## particuliers

### Retraites

#### De l'information à la gestion

Pour aider ses clients à préparer au mieux leur retraite, KLESIA a conduit 4500 entretiens individuels, co-organisé avec l'Agirc-Arrco « Les Rendez-vous de la retraite » et mis à disposition des salariés actifs un simulateur en ligne. Il est consultable sur l'espace client qui permet aussi de suivre sa pension, une fois à la retraite. En matière de qualité de service, KLESIA a par ailleurs largement contribué aux objectifs et résultats des Fédérations Agirc et Arrco, avec près de 85% de premiers paiements dans le mois qui suit celui de la date d'effet, avec une qualité supérieure à la moyenne.

### Santé et prévoyance

#### Un accès aux soins pour chacun

Revue en 2015, la gamme de contrats santé responsables comprend deux offres, dont l'une dédiée aux retraités du transport. Objectif : permettre à chacun d'accéder aux soins grâce à des formules modulables et des prix compétitifs, avec six formules au choix. À cette couverture santé s'ajoute une offre de prévoyance pour faire face aux aléas de la vie.

Pour ceux dont les ressources sont limitées mais trop élevées pour bénéficier de la couverture maladie universelle (CMU), KLESIA propose une offre dédiée aux bénéficiaires de l'aide à la complémentaire santé (ACS), retenue parmi les 11 offres sélectionnées par le ministère des Affaires sociales et de la Santé, en juillet 2015. 30 000 particuliers ont choisi KLESIA ACS.



## trav et entreprises

### Offre

#### Les travailleurs non salariés, une priorité

À l'heure où le travail indépendant se développe et où la complémentaire santé est devenue obligatoire pour les salariés, les indépendants sont un enjeu important aux yeux des acteurs de l'assurance. Aussi KLESIA a-t-il conçu pour eux en 2016 une protection santé dans le cadre fiscal avantageux de la loi Madelin. S'y ajoute une offre de prévoyance déjà existante. Ces offres ont permis d'approcher de façon globale les travailleurs non salariés des secteurs affinitaires de KLESIA.

### Évolutions réglementaires

#### Vers la simplification pour les entreprises

- Comme en 2015, de nombreuses évolutions réglementaires ont marqué l'année. À commencer par la déclaration sociale nominative (DSN), déclaration unique remplaçant près de 40 déclarations, impactant toutes les entreprises en 2016. Grâce aux outils et actions de communication mis en place en 2016, environ 50% des entreprises KLESIA ont pu basculer, début 2017, sur la DSN santé et prévoyance et 80% sur la DSN retraite. 2017 est donc une année de consolidation de ce dispositif de simplification administrative.
- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, toutes les entreprises de moins de 200 personnes ont un même interlocuteur pour la retraite Agirc et Arrco de leurs salariés. Même chose pour les grandes entreprises à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Autant de mouvements que KLESIA a anticipés et accompagnés.
- Enfin et toujours dans le domaine de la retraite, c'est aussi depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 que les entreprises de plus de neuf salariés cotisent tous les mois au lieu d'une fois par trimestre. Ces changements ont été absorbés par KLESIA sans surcoût, malgré la surcharge de travail, grâce à l'efficacité du système d'information et des équipes de la gestion.

# Pôle mutualiste KLESIA Mutualité

En créant son union de groupe mutualiste, KLESIA consolide son ancrage dans la mutualité tout en se développant dans de nouveaux secteurs tels que la défense et les hautes technologies et l'économie sociale et solidaire.



## Engagé pour tous nos clients mutualistes.

Parce que les valeurs mutualistes sont inscrites dans l'ADN de KLESIA depuis sa naissance et que les clients des mutuelles peuvent déjà se situer dans ses secteurs affinitaires, KLESIA a créé, le 1<sup>er</sup> mars 2017, une union de groupe mutualiste (UGM). Baptisée KLESIA Mutualité, cette union fédère ses trois structures mutualistes historiques – l'Union de mutuelles FMP, la Mutuelle KLESIA Saint-Germain, la Mutuelle Carcept Prev – et les deux nouvelles mutuelles arrivées en 2016 : UMC et MCDef. Elle offre un cadre aux mutuelles pour mieux se développer tout en restant autonomes et libres de s'administrer. Pour KLESIA, l'enjeu est triple. Séduire de nouvelles mutuelles et devenir ainsi un véritable relais de croissance pour le Groupe. Développer l'action sociale et les actions de prévention, grâce à de nouvelles synergies. Peser davantage dans le débat mutualiste, à la Mutualité française comme à l'Unocam (Union nationale des organismes d'assurance maladie complémentaire), mais aussi sur le plan institutionnel.

## Avec MCDef pour nos clients de la défense.

MCDef, ce sont aujourd'hui 185 000 personnes protégées, 91 millions d'euros de chiffre d'affaires et des offres de protection sociale pour les personnels civils de la défense. En rejoignant officiellement KLESIA en juin 2016, MCDef permet au Groupe de poursuivre son développement affinitaire avec un cinquième secteur qui s'ajoute au transport, à la santé, au tourisme et au conseil : la défense ainsi que les hautes technologies qui y sont liées. Un rapprochement gagnant-gagnant pour deux partenaires qui se connaissaient de longue date pour avoir déjà distribué des produits ensemble et noué des liens dans le cadre d'opérations de réassurance. Il était donc tout naturel que MCDef se tourne vers KLESIA en 2015, lorsqu'elle a lancé son appel d'offres pour trouver un partenaire structurant. Comme de nombreuses mutuelles, MCDef a en effet dû faire face à un environnement de plus en plus exigeant au fil du temps. Concurrence accrue, évolutions réglementaires, exigences prudentielles de Solvabilité II, complémentaire santé pour tous les salariés, regroupements dans le secteur mutualiste... Par ailleurs, le ministère de la Défense a lancé, en mars 2017, un appel d'offres en vue de référencer l'organisme qui assurera les civils et les militaires en prévoyance et en santé. Une réponse sera apportée par Tégé. Cette fédération a été créée par l'AGPM (Association générale de prévoyance militaire) et le GMPA (Groupement militaire de prévoyance des armées), partenaire privilégié d'Allianz et pour MCDef un adhérent de Tégé.





Anne,  
32 ans, ingénieur à Toulouse,  
Haute Garonne

**Avec UMC pour nos clients de l'économie sociale et solidaire.** Avec 455 000 personnes protégées pour un chiffre d'affaires de 178 millions d'euros en 2016, la mutuelle UMC est un acteur de référence dans l'économie sociale et solidaire. Un acteur aux valeurs sociales et au positionnement proches de KLESIA. L'arrivée des équipes de l'UMC est aussi l'occasion pour KLESIA de former un nouvel acteur mutualiste avec en perspective le projet de fusion entre l'UMC et la Mutuelle KLESIA Saint-Germain pour former KLESIA Mut' à l'horizon fin 2017. Objectif : constituer un acteur pérenne et attractif de l'économie sociale et solidaire, protégeant 600 000 personnes.

## KLESIA Mutualité *en bref*

**1,2**  
million  
de personnes  
protégées

**500**  
millions d'euros  
de chiffre d'affaires

**5**  
membres  
fondateurs

- Union de mutuelles FMP
- Mutuelle KLESIA Saint-Germain (MKSG)
- Mutuelle Carcept Prev
- Mutuelle civile de la défense (MCDef)
- Mutuelle UMC



- P. 34 Engagement RSE
- P. 36 Prévention
- P. 38 Action et innovation sociale
- P. 40 Ressources humaines
- P. 43 Diversité
- P. 44 Risques et qualité

# en- gagé

pour un développement  
durable et *responsable* \*



L'histoire de KLESIA, c'est aussi celle d'un engagement fort pour l'intérêt général. C'est pourquoi le Groupe va au-delà du remboursement des frais de santé ou des versements de rentes, et s'engage pour protéger de manière durable ses clients. Ainsi, KLESIA intervient pour prévenir et aider chacun à acquérir les bons gestes pour rester en bonne santé et se préserver. Sans se dérober quand une maladie, un accident ou un handicap touche certains de ses assurés ou de ses retraités. Ses aides et ses nombreuses actions de prévention et innovations sociales en témoignent.

Être responsable, c'est aussi s'engager pour le respect de l'environnement, auprès de ses collaborateurs et au cœur des territoires pour avoir un impact positif et durable sur la société.

C'est enfin s'engager pour assurer une gestion irréprochable en anticipant les risques pour garantir à ses clients, à ses équipes et à ses partenaires d'être présent demain.



# Avoir un impact positif sur l'environnement

Initiée en 2013, la démarche RSE de KLESIA a été revue en 2016 pour accompagner la transformation du Groupe. À la clé, un nouveau plan sur trois ans, construit autour de quatre axes, qui intègre aussi la volonté de préserver l'environnement.

## Une politique d'investissements responsables

Convaincu que performance et responsabilité sont indissociables, KLESIA a depuis 2013 inscrit sa gestion d'actifs dans une démarche d'investissements socialement responsables (ISR). Démarche qui s'est renforcée en 2016 avec l'entrée en vigueur de l'article 173 de la loi de transition énergétique qui demande aux investisseurs institutionnels de communiquer sur leurs pratiques. Plus de la moitié de ses 6,7 milliards d'euros d'actifs financiers ont ainsi été évalués selon les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du Groupe. Pour développer son ISR, des investissements ont également été réalisés dans différents fonds, tels que « PME emplois durables ». Les actifs immobiliers, qui représentent 11% des actifs du Groupe, ne sont pas en reste. Deux démarches ont été lancées en 2016 pour certifier les bâtiments du siège HQE Exploitation et BREEAM In-Use<sup>(1)</sup>. Elles se poursuivront en 2017 et s'accompagneront d'une réflexion pour faire évoluer le reste du parc immobilier.

## Des fournisseurs choisis pour leur engagement

Au cœur de la performance économique du Groupe, les achats sont aussi un élément incontournable de l'engagement sociétal : un enjeu de taille pour un volume annuel de plus de 80 millions d'euros. Chaque dépense est ainsi questionnée sur son utilité et chaque fournisseur choisi pour son engagement, selon des critères RSE qui peuvent peser jusqu'à 10% de la note au moment de l'appel d'offres. Une fois sélectionné, chaque fournisseur est accompagné par KLESIA dans sa politique RSE, grâce à une évaluation annuelle assortie d'un plan d'action. Enfin, KLESIA fait régulièrement appel au secteur protégé, notamment pour ses événements, ses travaux de reprographie ou ses impressions en nombre. Cela s'est traduit, pour 2016, par un budget de près de 400 000 euros, soit une augmentation de 30% par rapport à l'année précédente.

## Le développement local, une priorité

Outre le fait de privilégier des entreprises locales pour certains de ses achats, KLESIA s'investit aussi pour lutter localement contre l'exclusion. Comme à Montreuil, où le Groupe accompagne les jeunes dans leur insertion/réinsertion professionnelle au sein du dispositif « Est Ensemble », par exemple, ou en développant du mécénat de compétences avec la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE).

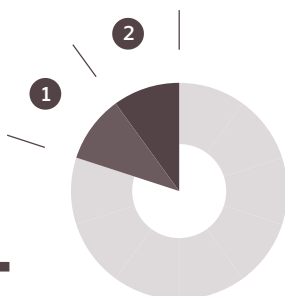
## Un environnement préservé au quotidien

Des documents imprimés au recyclage des papiers et des emballages, en passant par l'éclairage ou les déplacements de ses collaborateurs, KLESIA s'engage pour limiter son impact environnemental au quotidien. Le programme KLESIA Labels Environnement Actions responsables (KLEAR), lancé en 2016, le prouve. Destinée à réduire la consommation de papier de 2% par an, une action KLEAR a par exemple permis de limiter les imprimantes individuelles. À l'autre bout de la chaîne, KLESIA veille aussi à la gestion de ses déchets papier. Plus de 132 000 tonnes ont ainsi été recyclées en 2016, au travers de son partenariat avec Ecofolio. Ces éco-gestes s'étendent à l'éclairage des bâtiments dans la mesure où KLESIA étend progressivement l'usage d'ampoules LED, de minuteries ou de détecteurs de présence. Pour réduire l'impact sur l'environnement des déplacements professionnels de ses collaborateurs, KLESIA joue sur tous les leviers possibles. En remplaçant certaines réunions par des visioconférences, en digitalisant une partie de ses formations et en incitant ses équipes parisiennes à se déplacer en véhicule électrique, par exemple. Pour cela, trois « KLESIA mobile » sont à disposition des collaborateurs pour leurs déplacements entre les sites parisiens.

(1) Permet d'attester de la performance environnementale de l'exploitation des bâtiments.

## 4 axes et 10 engagements pour une transformation responsable

n°1

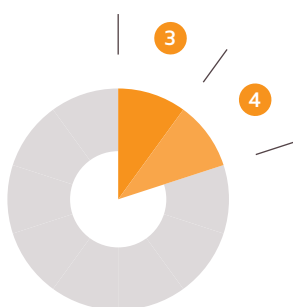


### Renforcer notre organisation transparente et responsable

#### engagements

- 1 Affirmer notre gouvernance paritaire et mutualiste.
- 2 Développer une démarche d'amélioration responsable au service de la performance.

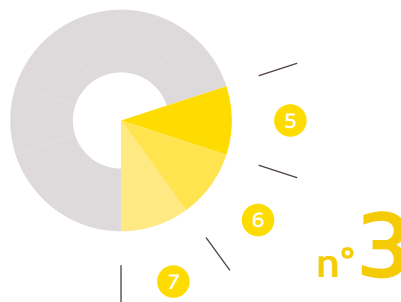
n°2



### Favoriser et encourager le développement et le respect de chacun

#### engagements

- 3 Accompagner le développement des femmes et des hommes de l'entreprise.
- 4 Promouvoir la diversité et la lutte contre les discriminations.

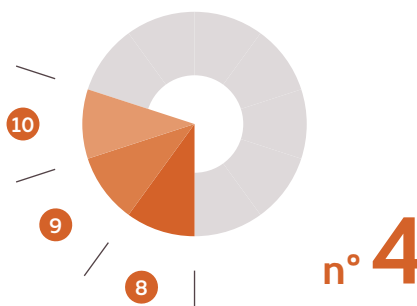


n°3

### Innover et agir au service de l'intérêt général

#### engagements

- 5 Proposer une gamme de produits et services responsables et respectueux des spécificités de chacun.
- 6 Protéger les personnes fragilisées grâce à l'action sociale.
- 7 Garantir une relation client adaptée et responsable.



n°4

### Avoir un impact positif sur notre environnement

#### engagements

- 8 Déployer une politique d'achats et d'investissements responsables.
- 9 Soutenir l'insertion et le développement local.
- 10 Préserver l'environnement au quotidien.



## Prendre soin de la santé de chacun

Engagé aux côtés de ses clients, KLESIA ne se contente pas d'une prise en charge financière en cas de maladie, d'incapacité de travail, d'invalidité... Il propose de prendre soin de chacun, avec des actions de prévention dans trois domaines : les maladies cardiovasculaires, les maladies infectieuses et le handicap. Trois problématiques majeures de santé publique pour lesquelles la prévention est efficace. KLESIA s'emploie à la mettre en œuvre pour le plus grand nombre.

### Arrêts cardiaques et AVC : une urgence vitale

À eux seuls, l'arrêt cardiaque et l'AVC arrivent en tête des causes de mortalité et de handicap en France. Le premier tue chaque année 50 000 personnes. Le second est la première cause de handicap. Une fatalité contre laquelle KLESIA entend bien lutter.

Grand mécène de la Charte du cœur, KLESIA a accentué ses actions de prévention en 2016, en sensibilisant ses clients aux gestes qui sauvent et en les aidant à s'équiper de défibrillateurs. Comme dans le secteur de l'hôtellerie dont l'une des fédérations professionnelles vient

de signer la Charte du cœur. Ou dans le transport, à travers sa Fondation d'entreprise Carcept Prev, avec de nouvelles actions menées à Clermont-Ferrand et à Nice. Cause investie par KLESIA, la prévention de l'AVC s'est traduite en 2016 par le soutien au bus de dépistage qui a sillonné les Yvelines (78) pendant un mois, dans le cadre du partenariat avec l'association France AVC. Ce bus s'est également arrêté deux jours au Village KLESIA Prévention Santé, place du Palais-Royal, pour proposer aux Parisiens de se faire dépister et de découvrir les facteurs de risque.

Enfin, parce que les accidents cardiovasculaires sont sous-estimés chez les femmes, KLESIA a mobilisé ses équipes à travers l'opération « Sauvez le cœur des femmes ». De très nombreux collaborateurs se sont ainsi habillés en rouge le 7 avril sur tous les sites du Groupe, à l'image du Red Day américain, et ont pu participer à des ateliers de prévention.

### Des actions pour dégripper la vaccination

Alors que la grippe touche chaque année 2,5 millions de personnes et qu'une épidémie peut causer jusqu'à

## ENTREPRISES : TOUJOURS MIEUX ÉQUIPÉES POUR SENSIBILISER

Parce que au-delà de l'action, la sensibilisation est indispensable pour développer une bonne prévention, KLESIA renforce ses outils pour les entreprises. Ainsi, l'exposition du Village KLESIA Prévention Santé a-t-elle été entièrement revue pour pouvoir être déployée en entreprise. Plus interactive, elle s'est aussi élargie à de nouveaux thèmes, tels que l'hygiène de vie, les troubles musculo-squelettiques ou les maladies professionnelles. Enfin, l'outil Clic prévention santé s'étend désormais aux risques professionnels, grâce à un partenariat avec ILC France. Disponible sur le site [klesia.fr](http://klesia.fr), il sera aussi mis en avant sur les espaces clients, de manière à être encore plus visible.



12 millions de jours d'absence, KLESIA se mobilise pour en finir avec les idées reçues et faire progresser la vaccination antigrippale. Dans un contexte où la vaccination en général fait débat et où la couverture vaccinale recule, l'engagement de KLESIA s'est fait remarquer. En premier lieu avec une campagne lancée en octobre 2016 lors des Entretiens de Bichat dont KLESIA était le partenaire assureur de référence et un soutien actif à l'opération Immunisez Lyon; mais aussi à travers des campagnes de vaccination antigrippale, proposées à tous ses clients de plus de 50 salariés. Relayées par 265 entreprises, ces campagnes ont permis de faire passer le taux vaccination de leurs salariés de 7% à 11% par rapport à 2015. Le Groupe a aussi milité aux côtés de ses clients pharmaciens pour renforcer leur rôle dans le parcours vaccinal, sans oublier les conférences sur la grippe et l'exposition d'information sur le sujet organisées au Village KLESIA Prévention Santé.

### Tous concernés par le handicap

« L'arbre aux préjugés » installé au Village KLESIA Prévention Santé en dit long : le handicap n'arrive pas

qu'aux autres. 85% des 5 millions de personnes en situation de handicap ont en effet été frappées en pleine adolescence ou après et l'âge moyen d'apparition d'un handicap est de 40 ans. Il s'agit donc d'une réalité pour les entreprises, directement en raison du recrutement ou du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, ou indirectement parce que de très nombreux proches-aidants de personnes en perte d'autonomie travaillent. Ainsi, près de la moitié des 8 millions d'aidants sont encore en activité. Aussi le Groupe s'engage-t-il aux côtés des aidants et des aidés, notamment dans le secteur du transport, via sa Fondation Carcept Prev. En renouvelant, par exemple, son soutien à l'association Comète Fair qui agit pour aider les personnes handicapées à reprendre le volant ou en relançant les Trophées Carcept Prev. Des trophées désormais soutenus par l'Assurance maladie et qui s'étendent à la prévention santé ainsi qu'aux risques professionnels. Et pour venir en aide aux aidants, KLESIA propose aussi une plateforme Web, des guides, des solutions de répit et des accueils de jour pour leur permettre de souffler.

Action  
et innovation  
sociale

# Soutenir les plus vulnérables

Au quotidien comme en cas de coup dur, KLESIA accompagne les plus fragiles de ses clients en privilégiant quatre axes : la réinsertion des chômeurs de longue durée, l'aide aux aidants, le bien-vieillir et l'accompagnement du grand âge. Quatre défis prioritaires pour l'Agirc-Arrco dans une société qui vieillit.



## Particuliers

### Aux côtés des plus fragiles

Qu'ils soient actifs ou retraités, les clients KLESIA en difficulté peuvent être soutenus grâce à des dispositifs collectifs ou des aides au cas par cas qui viennent s'ajouter aux aides légales. Les actifs au chômage depuis plus d'un an en font partie. Pour les aider à reprendre confiance en eux, l'Agirc-Arrco a créé 10 espaces emploi, dont 3 sont pilotés par KLESIA : à Marseille, Charenton et Montpellier. Plus de 400 chômeurs de longue durée y ont été pris en charge avec succès, puisque 65 % d'entre eux ont retrouvé du travail.

### En aide aux aidants

Plus de 8 millions de personnes prennent soin chaque jour en France d'un proche en situation de handicap ou dépendant. Ce qui peut engendrer du stress, de la fatigue et parfois des difficultés financières. Aussi l'aide aux aidants est-elle la deuxième priorité de l'action sociale Agirc-Arrco. Une priorité sur laquelle

KLESIA se mobilise, avec des conférences, des forums et une ligne d'écoute pour sensibiliser les aidants à l'importance de se préserver et leur apporter des solutions. Dans certains cas, un soutien financier peut même leur être accordé, pour partir en vacances ou organiser un accueil de jour.

### Des clés pour bien vieillir

Parce que réussir son passage de la vie professionnelle à la retraite est essentiel pour bien vieillir, KLESIA s'engage aux côtés de l'Agirc-Arrco. Et ce, en organisant des journées pour sensibiliser les futurs retraités à leur projet de vie, à la prévention, à la transmission de leur patrimoine, à la nutrition ou encore aux bienfaits d'une activité physique.

Mais parce que bien vieillir c'est aussi préserver sa santé, KLESIA pilote l'un des 17 centres de prévention « Bien vieillir » Agirc-Arrco à Montpellier, qui accueille les actifs et retraités de plus de 50 ans souhaitant s'engager dans un parcours de prévention.



## REGARDS CROISÉS SUR LE HANDICAP

C'est avec beaucoup d'humour et de tendresse que le court-métrage *7 impair et passe nous* invite à changer de regard sur le handicap en suivant les traces d'Antoine, atteint d'autisme, aux compétences statistiques exceptionnelles. Incarné par des collaborateurs de l'action sociale, ce film a été réalisé par Séquences Clés Productions, la seule société française d'audiovisuel du secteur protégé. Un film qui a conquis le jury « jeunes » du festival Regards croisés de Nîmes en octobre 2016.

### Des solutions pour bien vieillir

Courses, ménage, repas ou sorties accompagnées... Pour aider les personnes âgées à rester autonomes le plus longtemps possible, KLESIA met en place des solutions momentanées d'aide à domicile et propose à ceux qui le souhaitent des conseils pour aménager leur logement. Puis, quand le grand âge ne permet plus de rester chez soi, KLESIA ouvre l'accès aux Ehpad du parc de la retraite complémentaire Agirc-Arrco. Enfin, un service d'écoute aide aussi les familles à s'orienter dans les démarches et à trouver l'établissement le mieux adapté.

# 34,1

millions d'euros, c'est le montant en 2016 du budget au titre de l'action sociale retraite pour des aides individuelles ou des dispositifs collectifs.

### Entreprises

Pour faire connaître aux salariés tout l'éventail de son action sociale, KLESIA se déplace dans ses entreprises clientes et met des supports à leur disposition. 22 matinales ont ainsi été organisées dans les entreprises en 2016 et près de 500 contacts noués, dont 50 visites. Des actions pour sensibiliser les salariés au handicap, au projet de retraite ou à l'employabilité ont également été mises sur pied.

### Aux côtés des entreprises en difficulté

Il suffit parfois d'un rien pour déstabiliser une petite structure, notamment quand il s'agit d'un commerce. Grâce à KLESIA, les entreprises fragilisées peuvent désormais être accompagnées et bénéficier de conseils pour optimiser leur trésorerie ou s'y retrouver dans le dédale des obligations fiscales. Imaginé par les équipes de KLESIA dans le cadre du concours de l'innovation, ce service a été primé par l'Argus de l'innovation mutualiste et paritaire.



Ressources  
humaines

# Des équipes mobilisées pour un groupe transformé

Les 3500 femmes et hommes de KLESIA sont mobilisés, car ils connaissent les enjeux, pour transformer leur groupe et passer d'une logique administrative à une logique centrée sur le client. Formés et informés, outillés et accompagnés, ils s'engagent au quotidien avec le soutien de leurs managers.

# responsable

## UN JEU D'ÉQUIPE

Il en va des valeurs comme de la stratégie : elles ne se décrètent pas, on se les approprie. C'est dans ce but que les cinq principes d'actions, définis en 2016, ont été partagés sous la forme d'un jeu spécialement conçu pour KLESIA. Tous les collaborateurs ont joué en équipe, durant une heure, entre juillet et janvier 2017. Objectifs : prendre conscience qu'en appliquant les principes d'actions, chacun peut influencer sur l'avenir de KLESIA, puis s'engager dans une action.



Les résultats de l'enquête de satisfaction Grand Angle 2016 sont sans ambiguïté : les équipes savent où elles vont et sont motivées pour y aller. Ainsi, 74% des salariés ont déclaré connaître « Ambition KLESIA », le plan stratégique de l'entreprise. Satisfaits des relations avec leurs collègues (91%) et de leurs conditions de travail (63%), ils répondent à une large majorité qu'ils sont bien informés. Le taux de satisfaction sur la vie de l'entreprise et ses résultats progresse aussi de plus de 10 points par rapport à début 2015.

### Un cap et des valeurs partagées

Le tour de France engagé par les dirigeants du Groupe début 2016, pour présenter aux équipes le projet Ambition KLESIA, a donc porté ses fruits. Il a été renouvelé en janvier 2017 sous une forme innovante. Ainsi, pour s'assurer que tous accédaient au même niveau d'information au même moment, il s'est déroulé en multiplex. Réunies autour de leur Directeur Général au théâtre du Châtelet, les équipes parisiennes ont donc été connectées pendant une demi-journée à celles de Lyon, Nancy, Montpellier, Toulouse, Cognac et Rennes, qui accueillaient chacune un membre du Comité Exécutif et un administrateur. Mais parce que la pédagogie ne suffit pas pour faire adhérer tout un groupe et le rendre véritablement

acteur de sa transformation, KLESIA a également formalisé cinq principes d'actions, inspirés des valeurs du navigateur Éric Bellion : servir le client, innover grâce à la contrainte, faire confiance, oser la différence et développer la performance collective (voir encadré ci-dessus et page 43).

Enfin, pour consolider cette culture commune, la Direction des Ressources Humaines a finalisé en juillet 2016 son nouveau référentiel des emplois, élaboré de façon collaborative pendant six mois.

### Formation : 5 fois plus que le minimum légal

Dans un secteur d'activité où les métiers comme la réglementation ne cessent de changer, KLESIA a investi en 2016, comme en 2015, plus de 5 millions d'euros dans la formation. Avec 5,25% de la masse salariale pour 60000 heures et 4200 stages, ce plan a été cinq fois plus important que ce qu'exige la loi. Considérés comme les fers de lance du nouveau KLESIA, les 450 managers ont entamé en 2016 un parcours personnalisé de formation. Cet effort va se poursuivre en 2017 et 2018 puisqu'il s'agit d'un programme de 25000 heures et 1,5 million d'euros sur trois ans.

# 60000

heures et 5 millions d'euros ont été consacrés à la formation en 2016. C'est cinq fois plus que le minimum légal.

...

### Un groupe en mouvement

Avec 560 changements de métier ou de poste depuis trois ans, dont 140 en 2016, la mobilité est une réalité qui témoigne de l'agilité du Groupe mais surtout de la capacité des collaborateurs à appréhender un nouveau métier.

Une réalité qui démontre aussi la capacité de KLESIA à identifier les souhaits de chacun et à les encourager. C'est d'ailleurs en partie le rôle des entretiens annuels et des entretiens professionnels. Réalisés à 85% et 75%, ils ont misé cette année sur le numérique. Et ce, grâce au système d'information RH (SIRH) qui offre maintenant une application dédiée. Grâce à elle chaque manager et chaque collaborateur préparent et sauvegardent l'entretien sur la même interface. Autre atout, les données désormais centralisées automatiquement sont plus faciles à exploiter pour gérer la mobilité, la formation, les objectifs...

Un préalable indispensable à la mise en place d'une gestion prévisionnelle opérationnelle des emplois et des compétences (GPOEC), d'ici à fin 2017.

### La diversité, source de richesse

Comme le proclame son quatrième principe d'actions, « oser la différence » est une des forces de KLESIA. Son label diversité a été étendu en 2015 à l'ensemble du Groupe et confirmé en 2017, avec notamment plus de 6% de salariés en situation de handicap. Un collaborateur sur cinq y travaille à temps partiel. Pour attirer de nouveaux talents, KLESIA renforce par ailleurs sa présence sur les réseaux sociaux.

# 7,15%

de salariés en situation  
de handicap.





Diversité

## 5 principes d'actions toutes voiles dehors

Inspirés des valeurs du navigateur Éric Bellion, les 5 principes d'actions KLESIA se déclinent depuis mars 2016 sur tous les tons et tous les murs des sites du Groupe. Jean de Villèle, Directeur des Ressources Humaines, nous explique en quoi ils vont changer l'avenir du Groupe.

### Pourquoi avoir traduit les valeurs de COMME UN SEUL HOMME en principes d'actions?

Quand nous avons cherché comment embarquer nos équipes dans notre projet d'entreprise, les valeurs d'Éric Bellion nous ont paru particulièrement adaptées. Quatre d'entre elles ont pu être reprises telles quelles. Nous les avons nommées principes d'actions pour que les équipes puissent se les approprier et les utiliser au quotidien. Nous avons souhaité ajouter et placer en tête, le principe : « servir le client ».

### En quoi ces principes sont-ils adaptés à vos enjeux?

Parce qu'ils incarnent l'attitude que chaque collaborateur doit adopter dans une société de services comme la nôtre en considérant les contraintes et les

mutations que nous vivons. Un exemple. Alors que notre environnement change et que Solvabilité II ou la fin des clauses de désignation sont ressenties comme des menaces par certains, nous leur répondons : « innovez grâce à la contrainte ». Autre exemple : dans nos organisations en silos, où chacun défend son pré carré, « développer la performance collective » est un véritable enjeu.

### Comment vont-ils concrètement être utilisés dès 2017?

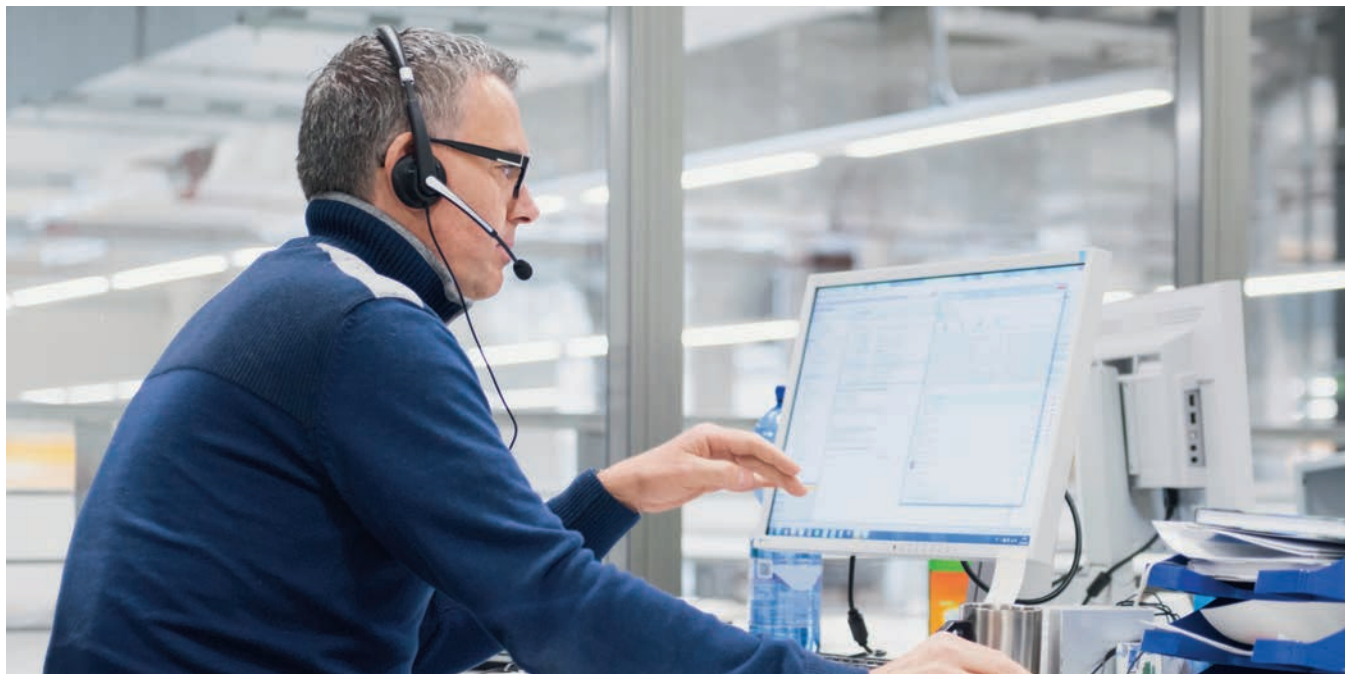
Ces principes d'actions sont repris dans les objectifs 2017 des managers. Pour la Direction des Ressources Humaines, il s'agit d'« Innover grâce à la contrainte ». Notre plan de formation avec 60 000 heures et ses 4 200 stages a coûté 5 millions d'euros en 2016. En digitalisant certaines formations grâce à l'e-learning, nous allons économiser 30 % des coûts pédagogiques dès 2017 et 50 % en 2018. Une vraie performance collective!



Éric Bellion, navigateur, et Jean de Villèle, DRH de KLESIA.

### VENDEE GLOBE : POURQUOI ÉRIC BELLION A GAGNÉ À PLUSIEURS NIVEAUX

En bouclant le Vendée Globe en 99 jours, cette course mythique en solitaire qui pousse les marins au bout d'eux-mêmes, Éric Bellion a gagné trois fois. Une 1<sup>re</sup> fois parce qu'il a réussi à finir, là où un tiers des navigateurs a abandonné. Une 2<sup>e</sup> fois parce qu'il s'est classé au 1<sup>er</sup> rang des bizuths. Sans oublier qu'il a été le 2<sup>e</sup> skipper le plus suivi sur les réseaux sociaux.



Risques  
et qualité

## Au-delà des exigences, l'ambition de devenir une référence

Pour aller plus loin que le respect des exigences réglementaires et prudentielles et l'obtention de ses certifications, KLESIA souhaite devenir une référence en matière de pilotage des risques et de la qualité. Un levier clé pour gagner la confiance de ses clients, atteindre ses objectifs stratégiques et développer la performance collective à travers des démarches structurantes.

### **Solvabilité II : de nouveaux comités pour piloter chaque entité**

En vigueur depuis janvier 2016, Solvabilité II s'est traduite par une nouvelle gouvernance à tous les niveaux de l'entreprise pour mieux piloter l'ensemble

des risques. Avec notamment un comité pour le Groupe et une commission pour chaque entité d'assurance qui se réunissent au moins une fois par trimestre.

Objectifs : présenter aux dirigeants les risques critiques qui pèsent sur chaque structure et leur proposer des solutions pour les maîtriser; les alerter sur l'impact éventuel d'un projet de croissance, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle réglementation et préparer les reporting réglementaires.

En plus de cette organisation et des quatre fonctions clés obligatoires dans chaque entité (gestion des risques, audit interne, actuariat et conformité), Solvabilité II impose aussi des formations obligatoires pour renforcer les compétences économiques,



## QUELLE TRAQUE POUR PRÉVENIR LES CYBER- ATTAQUES?

Au troisième rang des risques les plus redoutés en France, les cyber-risques peuvent revêtir plusieurs formes : attaques pirates, tentatives d'intrusion, vol et divulgation de données, logiciel qui prend en otage des données personnelles, blocage du système d'information... KLESIA déjoue environ 400 cyberattaques par an. La Direction des Risques en a fait une de ses priorités en 2017.

## UMC ET MCDEF : DEUX MUTUELLES BIEN ACCUEILLIES

Fonctions clés, commission des risques, reporting, formation des administrateurs, plan d'audit... Quand une entité rejoint KLESIA, elle doit aussi se conformer à la politique de gestion des risques du Groupe exigée par Solvabilité II. C'est le cas de la MCDef pour laquelle deux missions d'audit ont été menées en 2016 et dont la gestion des risques est sous la responsabilité de KLESIA depuis l'été 2016. Arrivée au sein du Groupe en fin d'année, l'UMC a été intégrée d'emblée à son plan d'audit et ses process seront mis en cohérence avec la démarche d'amélioration continue de KLESIA en 2017.

financières et réglementaires des administrateurs. Ceux de KLESIA se sont vu proposer en 2016 plus d'une dizaine de journées de formation, animées par des membres du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. Et une vingtaine d'administrateurs ont suivi en 2016 la formation de Sciences-Po et de l'IFA (Institut français des administrateurs). Les risques qui pèsent sur les activités sous-traitées sont placés sous haute surveillance, notamment dans les domaines qualifiés de critiques par l'autorité de contrôle, tels que la gestion des cotisations et des prestations, la gestion d'actifs financiers et les systèmes d'information. Enfin, le régulateur a durci ses exigences, comprenant désormais une évaluation annuelle, des audits obligatoires et un dossier d'avis du régulateur à constituer avant toute nouvelle sous-traitance.

### Audit interne : un renforcement des audits de sous-traitance

Sous l'autorité de la fonction clé, le pilotage des audits de chaque entité ainsi que la couverture des sous-traitants ont été renforcés dans le cadre des exigences réglementaires de maîtrise des activités externalisées. Trois audits menés sur des activités confiées à des sous-traitants se sont ainsi succédé : l'audit de l'exploitation informatique, celui d'un gestionnaire d'actifs ainsi que celui d'un de nos prestataires d'encaissement de chèques. Ces audits complètent l'analyse des risques du Groupe et de leur niveau de maîtrise.

### Retraite : vers un cadre unique pour maîtriser les risques

Afin de limiter les risques d'erreurs de calcul, les retards de paiement, les versements à tort... les fédérations Agirc et Arrco ont lancé fin 2015 le projet de déployer sur l'ensemble des institutions de retraite complémentaire un système de management des risques homogène. Ce cadre unique a commencé à se mettre en place en 2016 dans tous les groupes de protection sociale (GPS), dont KLESIA. Sept indicateurs existent pour l'instant sur les 30 à 40 que comptera le dispositif d'ici à fin 2017. Ils seront mesurés tous les trois mois et doivent permettre de suivre l'atteinte d'objectifs fixés. Une première mesure réalisée fin 2016 place KLESIA parmi les « meilleurs élèves » des GPS.

### Qualité : la retraite et l'assurance certifiées

Avec les deux nouveaux périmètres certifiés ISO 9001 en 2016, KLESIA est à présent le seul groupe de protection sociale à être certifié à la fois en retraite et en assurance de personnes pour toutes ses activités : la gestion (du conseil au paiement des pensions ou des prestations) ; la relation client et les fonctions support. Pour remporter ce succès, les équipes qualité ont proposé une méthode commune à toutes les directions concernées et les ont fait travailler ensemble avec des outils communs : logigrammes, procédures écrites, cartographies, tableaux de bord... Une méthode dont les bienfaits dépassent la simple certification, puisqu'elle concourt au découplage des activités et à l'harmonisation des process.

# orga- nisation et états financiers





- **P. 48** Le Comité Exécutif
- **P. 50** Les entités de KLESIA
- **P. 52** Comptes combinés



Le Comité  
*exécutif*



De gauche à droite

1. **Olivier Noël**  
Secrétaire Général
2. **Gilles Poullet**  
Directeur de la Gestion  
et de la Relation Client
3. **Jérôme Sennelier**  
Directeur des Systèmes  
d'Information  
et de l'Organisation
4. **Anne Decreasefond**  
Directeur Technique
5. **Catherine Abiven**  
Directeur Général  
Délégué
6. **Denis Stainier**  
Directeur Général  
Adjoint, en charge  
du Développement,  
de la Prévention et des  
Innovations Sociales
7. **Christian  
Schmidt de La Brélie**  
Directeur Général
8. **Marie-Hélène Ségué**  
Directeur du  
Développement
9. **Sophie Échardour**  
Directeur des Risques
10. **Jean de Villèle**  
Directeur des  
Ressources Humaines
11. **Cathy Quénéhervé**  
Directeur de l'Audit
12. **Arnaud Geslin**  
Directeur Général  
Adjoint en charge  
des Finances,  
de la Technique  
et des Risques

# les entités de KLESIA

## Les instances de gouvernance

---

### L'Association Sommitale

Elle définit les orientations politiques et stratégiques du Groupe dans le respect des règles Agirc-Arrco et des dispositions définies par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel du 17 février 2012 sur la modernisation du paritarisme et de son fonctionnement.

### L'Association de Moyens

Elle gère l'ensemble des moyens de gestion pour le compte de ses membres.

## Les institutions dédiées

---

KLESIA est un groupe multiprofessionnel qui regroupe des institutions dédiées à la retraite complémentaire et supplémentaire, à la prévoyance, à la complémentaire santé, aux services à la personne et aux dommages aux biens.

### Retraite complémentaire et supplémentaire

Le Groupe recouvre les cotisations de retraite complémentaire auprès des entreprises, verse les pensions de retraite complémentaire et supplémentaire aux allocataires et vient en aide aux personnes fragilisées grâce à son action sociale.

**KLESIA Retraite Arrco** : caisse de retraite complémentaire interprofessionnelle pour les droits Arrco de l'ensemble des salariés.

**KLESIA Retraite Agirc** : caisse de retraite complémentaire interprofessionnelle pour les droits Agirc des salariés cadres.

**Carcept** : caisse de retraite complémentaire professionnelle pour les droits Arrco de l'ensemble des salariés du transport.

**CRPB-AFB – Institution de gestion retraite supplémentaire des banques** : caisse de retraite supplémentaire pour le personnel de certaines banques.

## Prévoyance, complémentaire santé, dommages aux biens

### La SGAM KLESIA Assurances

► *Société de groupe d'assurance mutuelle.* Elle noue et gère les liens de solidarité financière entre ses membres. Elle regroupe :

- les institutions de prévoyance (IP) relevant du Code de la sécurité sociale : KLESIA Prévoyance, ainsi que les IP du transport : Carcept-Prévoyance et Ipriac;
- les mutuelles et l'union de mutuelles relevant du Code de la mutualité : Mutuelle KLESIA Saint-Germain, Mutuelle UMC, Mutuelle Carcept Prev, Mutuelle civile de la défense (MCDef), Fédération mutualiste parisienne (FMP);
- une société mutuelle d'assurance relevant du Code des assurances Carcept Accident.

### L'UGM KLESIA Mutualité

► *Union de groupe mutualiste.* Son rôle est de faciliter et de développer, en les coordonnant, les activités de ses membres qui sont les mutuelles et l'union de mutuelles du Groupe (voir ci-dessus).

### KLESIA Prévoyance

► *Institution de prévoyance interprofessionnelle.* L'institution de prévoyance propose aux entreprises et aux branches professionnelles une gamme complète de garanties complémentaires aux prestations versées par la Sécurité sociale : frais de santé, incapacité temporaire, invalidité, décès.

### Carcept-Prévoyance

► *Institution de prévoyance professionnelle du transport.* Carcept-Prévoyance offre aux entreprises et aux salariés du transport une gamme complète de garanties complémentaires aux prestations versées par la Sécurité sociale et conformes à leurs obligations conventionnelles : frais de santé, décès, invalidité, etc.

### Ipriac

► *Institution de prévoyance professionnelle du transport.* En cas d'incapacité à la conduite d'un conducteur de véhicule de plus de 3,5 tonnes relevant des professions du transport ou des déchets, elle garantit le versement d'une rente, sous certaines conditions.

### FMP

► *Fédération mutualiste parisienne.* Union de plus de 130 mutuelles, la FMP propose aux entreprises des garanties frais de santé et prévoyance et intervient en qualité de garant en cas de substitution de mutuelles ou d'unions

de mutuelles – Mutuelle KLESIA Saint-Germain, Mutuelle Carcept Prev, Mutuelle UMC, Mutuelle civile de la défense. Toutes ces mutuelles proposent une gamme de complémentaires santé pour les actifs ou les retraités adaptées à leur secteur d'activité.

### Carcept Accident

► *Société mutuelle d'assurances.* Elle assure les dommages aux personnes et aux marchandises des entreprises du transport.

### KLESIA SA

► *Société d'assurances.* Elle assure les particuliers et les entreprises notamment contre les risques de dépendance et de décès accidentel.

### Fongecfa-Transport et Agecfa-Voyageurs

► *Associations.* Elles sont chargées de gérer les congés de fin d'activité des salariés des transports routiers de marchandises, du déménagement et du transport de fonds, d'une part, et des conducteurs routiers de voyageurs interurbains, d'autre part.

## Services

### Domissimo Services

► *Société anonyme.* Elle assure la promotion et la commercialisation des services d'aide à la personne par la mise en relation avec des prestataires sélectionnés, pour apporter un service de qualité.

### Fondation d'entreprise Carcept Prev

► *Fondation d'entreprise.* Elle a pour objet de promouvoir et de soutenir la prévention en santé et la solidarité intergénérationnelle dans des situations d'incapacité et de handicap auprès des acteurs du transport.

## Courtage

### KLESIA Services

► *Société par actions simplifiée.* Gestion de tous portefeuilles d'assurance : conseil en matière d'assurance et protection sociale.

### Kerpsad Courtage

► *Société par actions simplifiée.* Gestion de tous portefeuilles d'assurance : conseil en matière d'assurance et protection sociale.

### Mutrafer Courtage et Conseil en assurance

► *Société par actions simplifiée.* Réalisation de toutes opérations de courtage d'assurances et de réassurance.

# Comptes combinés<sup>(1)</sup>

## Bilan 2016 – Actif

| En milliers d'euros                                                                                              | 2016             | 2015             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Écart d'acquisition</b>                                                                                    | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>2. Actifs incorporels</b>                                                                                     | <b>29 741</b>    | <b>28 135</b>    |
| a. Portefeuilles de contrats                                                                                     | 842              | 932              |
| b. Autres                                                                                                        | 28 899           | 27 203           |
| <b>3. Placements des entreprises d'assurance</b>                                                                 | <b>2 343 267</b> | <b>2 119 185</b> |
| a. Terrains et constructions                                                                                     | 171 433          | 212 036          |
| b. Placements dans les entreprises liées et dans les entreprises avec lesquelles existe un lien de participation | 3 903            | 2 251            |
| c. Autres placements                                                                                             | 2 167 931        | 1 904 898        |
| <b>4. Placements représentant les engagements en UC</b>                                                          | <b>269</b>       | <b>245</b>       |
| <b>5. Placements des entreprises du secteur bancaire</b>                                                         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| a. Placements dans les entreprises liées et dans les entreprises avec lesquelles existe un lien de participation | 0                | 0                |
| b. Autres placements                                                                                             | 0                | 0                |
| <b>6. Placements des autres entreprises</b>                                                                      | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>7. Titres mis en équivalence</b>                                                                              | <b>42 766</b>    | <b>41 346</b>    |
| <b>8. Part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques</b>                            | <b>1 106 990</b> | <b>1 080 361</b> |
| <b>9. Créances nées des opérations d'assurance ou de réassurance</b>                                             | <b>443 345</b>   | <b>427 003</b>   |
| <b>10. Créances sur la clientèle des entreprises du secteur bancaire</b>                                         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>11. Créances sur les entreprises du secteur bancaire</b>                                                      | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>12. Autres créances</b>                                                                                       | <b>141 959</b>   | <b>110 676</b>   |
| <b>13. Autres actifs</b>                                                                                         | <b>130 142</b>   | <b>101 475</b>   |
| a. Immobilisations corporelles                                                                                   | 3 469            | 3 984            |
| b. Autres                                                                                                        | 126 673          | 97 491           |
| c. Actif circulant                                                                                               | 0                | 0                |
| <b>14. Comptes de régularisation – actif</b>                                                                     | <b>25 876</b>    | <b>27 395</b>    |
| a. Frais d'acquisition reportés                                                                                  | 0                | 0                |
| b. Autres                                                                                                        | 25 876           | 27 395           |
| <b>15. Différence de conversion</b>                                                                              | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                     | <b>4 264 356</b> | <b>3 935 821</b> |

(1) Comptes combinés de KLESIA Assurances, hors congés de fin d'activité du transport.

## Bilan 2016 – Passif

| En milliers d'euros                                                       | 2016             | 2015             |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Capitaux propres du groupe</b>                                      | <b>575 768</b>   | <b>554 728</b>   |
| a. Capital social ou fonds équivalent                                     | 9 279            | 9 470            |
| b. Primes                                                                 | 0                | 0                |
| c. Réserves et report à nouveau                                           | 589 552          | 537 434          |
| d. Résultat consolidé                                                     | - 23 063         | 7 823            |
| <b>2. Intérêts minoritaires</b>                                           | <b>25</b>        | <b>26</b>        |
| <b>3. Passifs subordonnés</b>                                             | <b>168 011</b>   | <b>5 754</b>     |
| <b>4. Provisions techniques brutes</b>                                    | <b>2 851 158</b> | <b>2 772 929</b> |
| a. Provisions techniques vie                                              | 975 512          | 978 995          |
| b. Provisions techniques non-vie                                          | 1 875 647        | 1 793 934        |
| <b>5. Provisions techniques en UC</b>                                     | <b>311</b>       | <b>286</b>       |
| <b>6. Dettes pour dépôts en espèces reçus des cessionnaires</b>           | <b>6 255</b>     | <b>6 135</b>     |
| <b>7. Provisions pour risques et charges</b>                              | <b>26 807</b>    | <b>30 080</b>    |
| <b>9. Dettes nées des opérations d'assurance ou de réassurance</b>        | <b>386 898</b>   | <b>374 123</b>   |
| <b>10. Dettes envers la clientèle des entreprises du secteur bancaire</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>11. Dettes représentées par des titres</b>                             | <b>40</b>        | <b>0</b>         |
| <b>12. Dettes envers les entreprises du secteur bancaire</b>              | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>13. Autres dettes</b>                                                  | <b>249 074</b>   | <b>191 760</b>   |
| <b>14. Compte de régularisation – passif</b>                              | <b>9</b>         | <b>1</b>         |
| <b>15. Différences de conversion</b>                                      | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL</b>                                                              | <b>4 264 356</b> | <b>3 935 821</b> |

# Comptes combinés<sup>(1)</sup>

## Compte de résultat 2016

| En milliers d'euros                                                    | Activités<br>assurances<br>non-vie | Activités<br>assurances<br>vie | Autres<br>activités | 2016             | 2015             |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------|------------------|------------------|
| 1. Primes émises                                                       | 1 042 873                          | 216 800                        |                     | 1 259 673        | 1 218 127        |
| 2. Variation des primes non acquises                                   | 0                                  | 0                              |                     | 0                | 0                |
| <b>3. Primes acquises</b>                                              | <b>1 042 873</b>                   | <b>216 800</b>                 |                     | <b>1 259 673</b> | <b>1 218 127</b> |
| 4. Produits d'exploitation bancaire                                    |                                    |                                |                     | 0                | 0                |
| 5. Chiffre d'affaires ou produits des autres activités                 |                                    |                                | 19 721              | 19 721           | 18 861           |
| 6. Autres produits d'exploitation                                      | 11 134                             | 1 974                          | 6 499               | 19 607           | 8 457            |
| 7. Produits financiers nets de charges                                 | 60 721                             | 22 403                         | 38                  | 83 162           | 67 667           |
| <b>8. Total des produits d'exploitation courants</b>                   | <b>71 854</b>                      | <b>24 377</b>                  | <b>26 258</b>       | <b>122 490</b>   | <b>94 986</b>    |
| 9. Charges des prestations d'assurance                                 | 969 936                            | 165 848                        |                     | 1 135 784        | 1 069 002        |
| 10. Charges ou produits des cessions en réassurance                    | 15 926                             | -14 681                        |                     | 1 245            | 17 822           |
| 11. Charges d'exploitation bancaire                                    |                                    |                                |                     | 0                | 0                |
| 12. Charges des autres activités                                       |                                    |                                | 21 680              | 21 680           | 23 123           |
| 13. Charges de gestion                                                 | 207 303                            | 39 196                         | 0                   | 246 499          | 228 546          |
| <b>14. Total des charges d'exploitation courantes</b>                  | <b>1 193 165</b>                   | <b>190 363</b>                 | <b>21 680</b>       | <b>1 402 718</b> | <b>1 338 494</b> |
| <b>15. RÉSULTAT DE L'EXPLOITATION COURANTE</b>                         | <b>- 46 586</b>                    | <b>21 452</b>                  | <b>4 579</b>        | <b>- 20 556</b>  | <b>- 25 381</b>  |
| 16. Autres produits nets                                               |                                    |                                |                     | - 3 676          | 25 477           |
| 17. Résultat exceptionnel                                              |                                    |                                |                     | - 701            | 933              |
| 18. Impôts sur les résultats                                           |                                    |                                |                     | 454              | 446              |
| <b>19. RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>                      |                                    |                                |                     | <b>- 24 479</b>  | <b>583</b>       |
| 20. Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence |                                    |                                |                     | 1 420            | 7 244            |
| 21. Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition               |                                    |                                |                     | 0                | 0                |
| <b>22. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>                        |                                    |                                |                     | <b>- 23 059</b>  | <b>7 827</b>     |
| 23. Intérêts minoritaires                                              |                                    |                                |                     | 4                | 4                |
| <b>24. RÉSULTAT NET (part du Groupe)</b>                               |                                    |                                |                     | <b>- 23 063</b>  | <b>7 823</b>     |

(1) Comptes combinés de KLESIA Assurances, hors congés de fin d'activité du transport.

# Commentaires

## Bilan

---

Entre 2015 et 2016, les fonds propres combinés du Groupe sont passés de 560 millions d'euros à 743 millions d'euros.

Cette évolution s'explique principalement par l'émission d'un emprunt subordonné d'un montant de 160 millions d'euros. Dans le cadre de conditions de marché favorables, le groupe KLESIA a en effet décidé de renforcer son bilan sous forme de passifs subordonnés afin d'accompagner les prochaines étapes de son développement.

L'émission, sursouscrite, a été abondée par des investisseurs institutionnels provenant d'horizons divers (banques, assureurs et fonds d'investissement français et étrangers), témoignant ainsi de leur confiance dans la solidité et les projets du groupe KLESIA.

L'emprunt prend la forme d'obligations subordonnées remboursables à dix ans. Il est admissible en fonds propres de niveau 2 dans le cadre de la réglementation prudentielle Solvabilité II. En incluant cette opération, le ratio de solvabilité du Groupe s'élève à plus de 200 % au 31 décembre 2016, contre 153 % au 31 décembre 2015.

En regard de cette évolution du passif, le bilan 2016 se caractérise également par une progression du niveau des placements du Groupe, l'intégralité de l'emprunt émis ayant été investi dans des placements financiers.

• • •

## Compte de résultat

---

Le chiffre d'affaires du groupe KLESIA est en hausse de 40 millions d'euros entre 2015 et 2016, passant de 1,218 milliard d'euros à 1,259 milliard d'euros, soit une progression de 3,4%. Retraité d'entrées de portefeuilles, le chiffre d'affaires progresse de plus de 73 millions d'euros entre 2015 et 2016, soit une hausse de 6,3%.

Cette évolution du chiffre d'affaires reflète le dynamisme du modèle du Groupe dans un contexte de compétition renouvelée, du fait notamment de la disparition des clauses de désignation. Le modèle affinitaire du Groupe lui permet de bien résister à la concurrence nouvelle avec un taux de résiliation observé sensiblement inférieur à la moyenne du marché. Il convient, par ailleurs, de noter que le pôle mutualiste a renforcé sa contribution au Groupe, en raison notamment de l'arrivée de nouvelles mutuelles, soit directement au sein du Groupe, soit par des opérations de substitution ou de réassurance.

Le résultat est toutefois en repli, avec un déficit de 23 millions d'euros. La principale raison en est l'évolution des taux techniques qui ont continué de baisser entre 2015 et 2016, suivant mécaniquement l'évolution des taux d'intérêt : les taux techniques applicables à l'industrie s'élevaient à fin 2016 à 0,48% en non-vie (en baisse de 0,45 point) et à 0,25% en vie (en baisse de 0,25 point). Ce niveau historiquement bas des taux techniques conduit à une augmentation des dotations aux provisions pour un montant de 22 millions d'euros, net de réassurance. Compte tenu de l'augmentation des taux d'intérêt observée depuis la fin de l'année 2016, nous pouvons espérer qu'un cycle touche ainsi à sa fin et avec lui la charge de provisionnement correspondante.

En matière de revenus d'investissements, le résultat de l'année 2015 avait bénéficié de la cession d'immeubles d'exploitation ainsi que de la réalisation de plus-values sur actions qui avaient majoré significativement le résultat financier. Ce résultat financier, intégrant notamment les produits financiers non techniques, retrouve un étiage plus standard, à 83 millions d'euros en 2016, contre plus de 98 millions d'euros en 2015.

Corrigé de ces éléments non récurrents, le résultat structurel du Groupe serait ainsi proche de l'équilibre. L'enjeu pour le groupe KLESIA dans les années qui viennent porte sur la réduction de ses frais généraux. C'est à cet effet qu'un programme de performance économique a été engagé afin de travailler les différents postes de charge du Groupe et d'améliorer la productivité globale.

L'année 2016 constitue en ce sens une année de transition entre, d'une part, une période marquée par la fin de l'impact de la réforme des retraites de 2011 combinée à la baisse des taux techniques qui ont significativement pesé sur les charges du Groupe et, d'autre part, l'engagement d'une démarche d'amélioration de la marge opérationnelle du Groupe – en particulier dans le cadre de la baisse de la base de coûts.

Conception et réalisation :  havas *Paris* – Rédaction : Béatrice Noyère.  
Crédits photo : Getty Images, Ivan de Prins, CNP Assurances, Vincent Bourdon, Jean-Marie-Liot,  
Augustin Detienne, Lionel Cousin.

