

**vyv** > 2025

# 4 ans d'engagement pour le droit à la santé

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
& D'EMPREINTE MUTUALISTE 2025

GRUPE  
**vyv**



- 4 Édito
- 6 Le Groupe VYV en bref
- 8 Messages des présidents
- 10 Notre raison d’agir : rendre la santé accessible à tous

**13** **vyv >2025 : des avancées concrètes et mesurables**

- 14 Nos concrétisations pour le droit à la santé

**17** **AXE 1**  
**Renforcement de l’impact positif et développement de l’empreinte mutualiste**

- 18 Prévention et transition écologique, leviers d’un impact durable
- 20 Innovation sociale et engagement des élus : la force du collectif

**25** **AXE 2**  
**Concrétisation de la stratégie pour l’accès aux soins et à la santé**

- 26 Confirmation du leadership sur l’assurance, cœur de métier du groupe
- 29 L’épargne retraite, relais de croissance durable
- 30 Déploiement d’un accompagnement complet, de la prévention aux soins
- 32 Affirmation d’un positionnement unique avec le Logement Santé

**35** **AXE 3**  
**Maintien de la performance et renforcement de la solidité financière**

- 36 Progression de l’excellence technique et de l’efficacité

**39** **AXE 4**  
**Marque : une visibilité globale accrue, une identité d’employeur affirmée**

- 40 Rayonnement de la marque
- 42 Être reconnus comme des acteurs de référence par nos collaborateurs



# VYV 2025 : de l'idée aux résultats

**STÉPHANE JUNIQUE, PRÉSIDENT DU GROUPE VYV ET DE VYV<sup>3</sup>  
ET DELPHINE MAISONNEUVE, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE VYV ET DE VYV<sup>3</sup>**



À la lecture de ces pages, vous découvrirez un exercice annuel qui marque une étape singulière. Et pour cause : ce rapport d'activité vient clore un plan stratégique décisif : VYV 2025. Initié en 2021, dans un groupe jeune observant un monde en profonde mutation post-crise sanitaire, ce plan stratégique nous a permis de projeter le groupe vers l'avenir que nous visions : prouver qu'en tant que groupe mutualiste leader en santé et protection sociale nous pouvions accélérer ensemble notre développement et renforcer notre performance sur chacun de nos trois grands piliers métiers, tout en affirmant une identité commune forte et un impact positif tangible.

Ce rapport d'activité en est la preuve : nous avons consolidé notre position de premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, protégeant près de 11 millions de personnes au quotidien, face aux aléas de santé ou de prévoyance, soignant plus de 6 millions de Françaises et de Français au travers de 17 métiers du soin et de l'accompagnement, et hébergeant plus de 405 000 personnes.

Ces résultats ne doivent rien au hasard. Ils sont le fruit d'une conviction profonde et partagée qui mobilise chaque jour, autour de nos métiers de l'assurance, de la prévoyance, de l'épargne retraite, des soins et de l'accompagnement, ainsi que du logement, près de 10 000 élus de nos mutuelles et 49 000 collaborateurs au service de notre raison d'agir : Pour une santé accessible à tous.

Dans un environnement marqué par l'inflation des dépenses de santé, par les tensions sur le pouvoir d'achat et par une concurrence accrue des acteurs assurantiels à but lucratif, les mutuelles du Groupe VYV ont su maintenir un haut niveau de couverture pour leurs adhérents, remporter de nouveaux marchés, notamment ceux de la protection sociale complémentaire des agents de la fonction publique, tout en préservant leurs équilibres économiques. VYV 2025 a permis de structurer des expertises sur nos métiers cœurs, de renforcer les synergies au service de nos mutuelles, d'accélérer sur la prévention et d'agir sur notre empreinte environnementale. Il nous a également conduits à porter des actions d'influence majeures sur la prévoyance des actifs, la lutte contre la fraude, la santé mentale, le numérique éthique, le bénéfice de l'activité physique pour tous et le lien entre santé et environnement.

Être le premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale, c'est aussi assumer une responsabilité essentielle : défendre l'accès aux soins pour tous, par l'action de nos mutuelles, bien sûr, mais aussi par le développement de notre offre de soins et d'accompagnement dans les territoires. La mise en œuvre de VYV 2025 pour VYV<sup>3</sup> a soutenu un développement et des investissements significatifs, renforçant la qualité de la prise en charge de nos patients et créant de nouvelles activités au service de nos bénéficiaires.

VYV 2025 nous a également permis de conforter le développement de notre troisième pilier d'activité, celui du logement, déterminant majeur de santé. Nous avons notamment créé le label Mon Logement Santé, en construction et en rénovation, et plus largement contribué à la différenciation du Groupe Arcade-VYV, seul bailleur intégrant la santé des occupants au cœur de son action.

Lorsque nous avons lancé VYV 2025 nous avons placé la performance au cœur de notre action, sur nos trois piliers métiers. Car sans performance, nous ne pouvons pas nous projeter, imaginer de nouvelles sécurités, inventer de nouvelles solidarités. Ce modèle de performance repose sur notre exigence collective. Il garantit que chaque euro économisé grâce à notre efficacité opérationnelle est réinvesti au bénéfice de nos adhérents sous forme de garanties renforcées, de services innovants, ou d'actions de prévention. Cette exigence de performance place notre engagement social au cœur de notre modèle économique. Ce modèle, c'est un choix mutualiste pleinement assumé.

Alors que nous préparons la prochaine étape de notre développement, nous voulons adresser un message de confiance :

- confiance dans notre modèle mutualiste singulier, qui a démontré sa résilience et sa pertinence face aux crises ;
- confiance dans nos équipes dont l'engagement quotidien nous permet d'être au rendez-vous de nos engagements ;
- confiance dans nos élus et militants qui font vivre la démocratie mutualiste avec exigence et la portent sur le terrain ;
- confiance, enfin, dans notre capacité collective à innover, à nous adapter et à rester demain fidèles à ce qui nous distingue : l'idée selon laquelle la santé et la protection sociale sont des droits qui doivent être garantis à chacun.

Ensemble, continuons de prouver que le Groupe VYV est une réponse d'avenir !

# Le Groupe VYV en bref

Union mutualiste de groupe (UMG) créée en 2017, le Groupe VYV est issu du rapprochement de plusieurs mutuelles et structures de l'économie sociale et solidaire. Premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, il défend le droit à la santé pour tous et incarne la force du collectif.



## Santé, assurances et retraite

Assurance santé, prévoyance, épargne retraite, assurance des biens... Notre offre est bien plus large que la stricte assurance complémentaire santé. L'épargne retraite devient un axe stratégique de diversification ; l'assurance IARD, métier récent pour le groupe, est un champ d'assurance complémentaire.



## Soins & accompagnement

Premier opérateur national mutualiste de soins et d'accompagnement, VYV<sup>3</sup> agit au cœur des territoires en développant une offre complète et innovante destinée à garantir un accès aux soins pour tous. VYV<sup>3</sup> rassemble trois pôles : le pôle soins (des établissements sanitaires avec une large gamme de spécialités médicales), le pôle accompagnement (des structures médico-sociales dédiées à la petite enfance, au handicap, aux personnes âgées, au maintien à domicile), le pôle produits et services (santé visuelle et auditive, transport sanitaire, funéraire, matériel médical, pharmacies).



## Logement

Quatrième acteur du logement social, le Groupe Arcade-VYV entend améliorer la vie par l'habitat. Il développe une offre adaptée et accessible concourant au Logement Santé, un label qui garantit des logements conçus, construits et gérés pour vivre dans un environnement physique et serviciel promoteur de santé.

## CHIFFRES CLÉS



**10,3 millions** de personnes protégées



**11,6 milliards d'euros** de chiffre d'affaires



Près de **186 000 entreprises** et entrepreneurs accompagnés



Près de **2 000 établissements** de soins et d'accompagnement



Plus de **217 500 logements** dont 88 % en locatif social



**49 000 collaborateurs**



**10 000 élus locaux et militants,** dont près de 2 600 délégués élus parmi les adhérents

## Messages des présidents



Thomas Blanchette,  
président d'Harmonie Mutuelle

« VYV 2025 a mis le groupe en mouvement et les résultats collectifs sont là. Harmonie Mutuelle y a pris toute sa part, qu'il s'agisse de la consolidation de nos équilibres économiques, du développement de la multi-protection à travers l'essor de la prévoyance, ou de la construction du pôle épargne retraite du groupe, notre prochain relais de croissance. Ces quatre années ont confirmé une conviction forte : la performance économique est la condition de notre utilité pérenne. Elle seule rend possible notre modèle de redistribution, concrétisé en 2025 par le dividende Éco-santé, et garantit notre compétitivité. Pour le prochain plan, elle doit rester notre boussole collective, pour continuer à développer le grand groupe privé solidaire que nous sommes. »



Matthias Savignac,  
président de MGEN

« Globalement, nous avons tenu notre objectif de faire du « tri » dans les activités du groupe, de faire des choix en matière d'investissements et ainsi mieux piloter le patrimoine commun. MGEN a contribué à la construction du pôle épargne retraite du groupe. Avec la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire (PSC), le lien aux adhérents s'étiote au profit du lien employeur. Il est donc primordial de maintenir avec eux une relation de proximité et de confiance. Ce nouveau métier développé de manière volontariste au sein du groupe répond à un besoin de multi-équipement : une réponse mutualiste pertinente qui conjugue nos compétences. Une autre réalisation majeure de 2025 est la deuxième vague de la régionalisation des établissements de santé VYV<sup>3</sup>. Le travail a été intense mais les efforts de toutes les entités ont permis de franchir une nouvelle étape en faveur de l'accès aux soins et la santé. »



Didier Bée,  
président de la MNT

« Le plan VYV 2025 s'est déployé dans un contexte exigeant : intensification de la concurrence, montée des enjeux climatiques et sociaux, transformations réglementaires... Face à ces défis, le collectif VYV a su renforcer la solidité de son modèle mutualiste pour continuer à œuvrer en faveur d'une santé accessible à tous. Ce cycle a renforcé notre capacité à agir utilement dans les territoires au service de leur attractivité, de l'accès aux soins et du lien social. Fidèle à sa vocation territoriale, la MNT porte avec détermination ces enjeux, sa participation au développement du livre III en constitue une illustration concrète. Le succès de cette dynamique nous permet aujourd'hui de nous projeter pour construire le mutualisme de demain. »



Guy Cazimir,  
président de la MMG

« Ancrée aux Antilles-Guyane, la MMG traduit pleinement l'ambition du plan stratégique VYV 2025 qui affirme que la performance durable va de pair avec l'utilité sociale. Cette vision se concrétise par des actions structurantes : déploiement de la téléconsultation Maïia pour améliorer l'accès aux soins, renforcement de la prévention via les rendez-vous MMGPros, présence territoriale accrue avec le bus santé Bô Kaz, soutien renforcé aux situations de vulnérabilité avec RMA, et réassurance avec la MNT pour garantir notre solidité financière. Notre empreinte mutualiste se mesure ainsi à l'impact réel et durable apporté à nos adhérents, tout en affirmant notre rôle essentiel au service des territoires. »



Anne-Julie Clary,  
présidente du Groupe Arcade-VYV

« Pour le Groupe Arcade-VYV, VYV 2025 a permis de consolider la stratégie et les outils du Logement Santé. Nous avons accéléré le déploiement du label Mon Logement Santé dans notre patrimoine neuf, augmenté considérablement notre impact auprès des habitants avec le nouveau label concernant la rénovation du patrimoine ancien, et agi positivement dans les territoires. Nous avons également créé, avec VYV Écoute & Solutions notamment, un bouquet de services qui traduit notre volonté d'accompagner tous nos habitants vers une meilleure santé. Enfin, avec VYV<sup>3</sup>, nous avons défini le modèle d'une offre de logements avec services pour seniors. Fort de ce cycle, le Groupe Arcade-VYV est résolument porteur d'un habitat qui protège, soutient et relie, et réinvente le logement en pensant santé. »

# Notre raison d'agir : rendre la santé accessible à tous

Nous faisons le choix d'un modèle d'action original et assumons nos responsabilités dans le respect de nos valeurs. Un engagement ancré dans notre modèle mutualiste.

## Un constat

Si une grande majorité de Français (65 %\*) s'estime plutôt en bonne santé, l'accès aux soins et le financement de la protection sociale restent des sujets de préoccupation majeurs. Sous pression, notre système fait face à de nombreux défis, en particulier les enjeux démographiques (baisse de la natalité, vieillissement de la population...), les nouveaux rapports au travail, l'intelligence artificielle, les liens entre santé et environnement. Face à ces constats, le Groupe VYV agit pour apporter des solutions innovantes et solidaires à ses publics avec un positionnement clairement affirmé.

## Une raison d'agir

Guidé par sa vision humaniste et ses valeurs mutualistes, le Groupe VYV s'engage à faire du droit à la santé une réalité concrète pour toutes et tous. Premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, il a choisi la voie de l'action. Au-delà des constats, il s'attache à imaginer et mettre en œuvre des solutions concrètes pour que chacun soit en mesure d'accéder à ce droit fondamental.

## Un modèle d'action

Le Groupe VYV fait de sa raison d'agir un combat qui s'appuie sur trois convictions :

- 1 la nécessité d'agir sur tous les déterminants de santé : l'individu, la société, l'environnement ;
- 2 l'ambition de rendre effectif le droit à la santé pour toutes et tous, à travers un système de protection sociale accessible et solidaire ;
- 3 la volonté d'agir collectivement, en impliquant l'ensemble des acteurs liés à la santé : employeurs, partenaires, associations de l'économie sociale et solidaire, adhérents et militants...

Fort de cette ambition, le Groupe VYV crée des passerelles entre ses trois métiers complémentaires : les assurances et l'épargne retraite, les soins et l'accompagnement, le logement. Un positionnement différenciant qui fait la part belle à la prévention, au cœur de son engagement.

vyv > 2025

### NOTRE ENGAGEMENT MILITANT TROUVE SA TRADUCTION CONCRÈTE DANS LES AXES DU PLAN STRATÉGIQUE VYV 2025

#### AXE 1

Accroître notre impact positif sur la société et développer notre empreinte mutualiste

#### AXE 2

Accélérer notre développement pour concrétiser notre manifeste auprès du plus grand nombre

#### AXE 3

Améliorer notre performance pour être concurrentiel durablement et investir

#### AXE 4

Renforcer notre identité d'employeur et d'opérateur de référence sur nos activités

\*Enquête « Les Français, le mieux-vivre et la santé en 2024 » IPSOS/Groupe VYV, mars 2024.



LE + MUTUALISTE

### MUTUALISTES DEPUIS TOUJOURS !

Né de la volonté de protéger les populations face aux aléas de la vie, le mutualisme s'est construit autour de principes forts : primauté de l'humain, solidarité, démocratie, inclusion et non-lucrativité. Fortement ancrées dans les territoires, les structures mutualistes agissent au plus près des besoins pour servir le bien commun. Elles privilégient une vision de long terme qui permet d'accompagner les grandes mutations démographiques, écologiques, sanitaires et technologiques. Ce sont ces principes qui nous animent chaque jour au sein du Groupe VYV. Des valeurs relayées par nos élus et militants au cœur des territoires. Avec un objectif affirmé : défendre et bâtir une protection sociale responsable, accessible à tous.



## **vyv > 2025 : des avancées concrètes et mesurables**

Être le groupe de référence de santé et de protection sociale incarnant un projet de performance solidaire. Tel était l'engagement du Groupe VYV. Quatre ans plus tard, les avancées sont tangibles. Qu'il s'agisse de renforcer son empreinte mutualiste, d'œuvrer à sa performance et sa pérennité ou de déployer des offres innovantes, sa stratégie se traduit en impact positif dans les territoires, au service de toutes et tous.

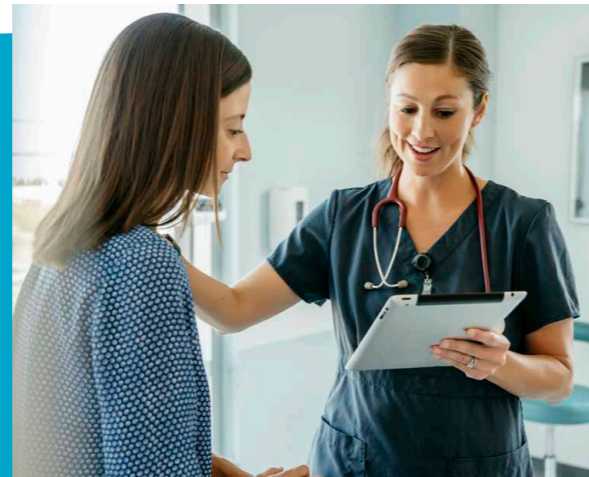
# Nos concrétisations pour le droit à la santé

# vyv > 2025



## Assurances

- > **3 millions de personnes protégées dans la fonction publique**  
Le Groupe VYV a confirmé son leadership dans la fonction publique grâce à des gains d'appels d'offres.
- > **2,86 milliards d'euros en assurance collective**  
Le Groupe VYV a dépassé l'objectif fixé.
- > **Numéro 4 en prévoyance**  
En prévoyance collective, le Groupe VYV affiche une croissance supérieure au marché.
- > **300 millions d'euros d'économies** sur 2022-2025 grâce à des outils performants de contrôle et de lutte contre la fraude.



## PRÉVENTION

1 377 586 personnes ont bénéficié des actions de prévention santé du groupe, soit une hausse de plus de 51 % par rapport à 2024.



## Soins et accompagnement

- > **581 centres Écouter Voir**  
Avec 102 nouveaux centres et plus de 150 magasins rénovés, Écouter Voir développe son maillage territorial en santé visuelle et auditive.
- > **190 agences en funéraire**  
La Maison des Obsèques se développe sur une grande partie du territoire.
- > **30 % des crèches VYV Enfance formées au Programme Malin**, un programme d'alimentation saine et durable.
- > **500 millions d'euros**  
Le groupe a investi 500 millions d'euros dans les territoires pour favoriser l'accès aux soins et à la santé.



## Logement

- > **+ de 8 000 logements** engagés dans la labellisation Mon Logement Santé.



## ARGUS D'OR 2025 DU GROUPE VYV

La foncière du Groupe Arcade-VYV s'est vue décerner l'Argus d'Or 2024 de la meilleure initiative en investissement responsable. Ce prix récompense le travail engagé depuis 2022 sur le rapport existant entre logement, environnement et santé.



## + 32 POINTS DE NOTORIÉTÉ ASSISTÉE

Des campagnes de communication ciblées ont permis au groupe d'obtenir une véritable reconnaissance auprès des adhérents de ses mutuelles et de réaffirmer son positionnement.



## MONTÉE EN PUISSANCE DE L'IA

Un programme structuré d'expérimentations des intelligences artificielles génératives (IAG) a été mené avec de premiers déploiements, par exemple en matière de relation client ou de lutte contre la fraude.

## SANTÉ MENTALE

Alors que 22 % des arrêts de travail sont dus à des syndromes d'épuisement professionnel\*, le Groupe VYV propose des solutions concrètes pour transformer les mentalités et faire du bien-être au travail une réalité durable.

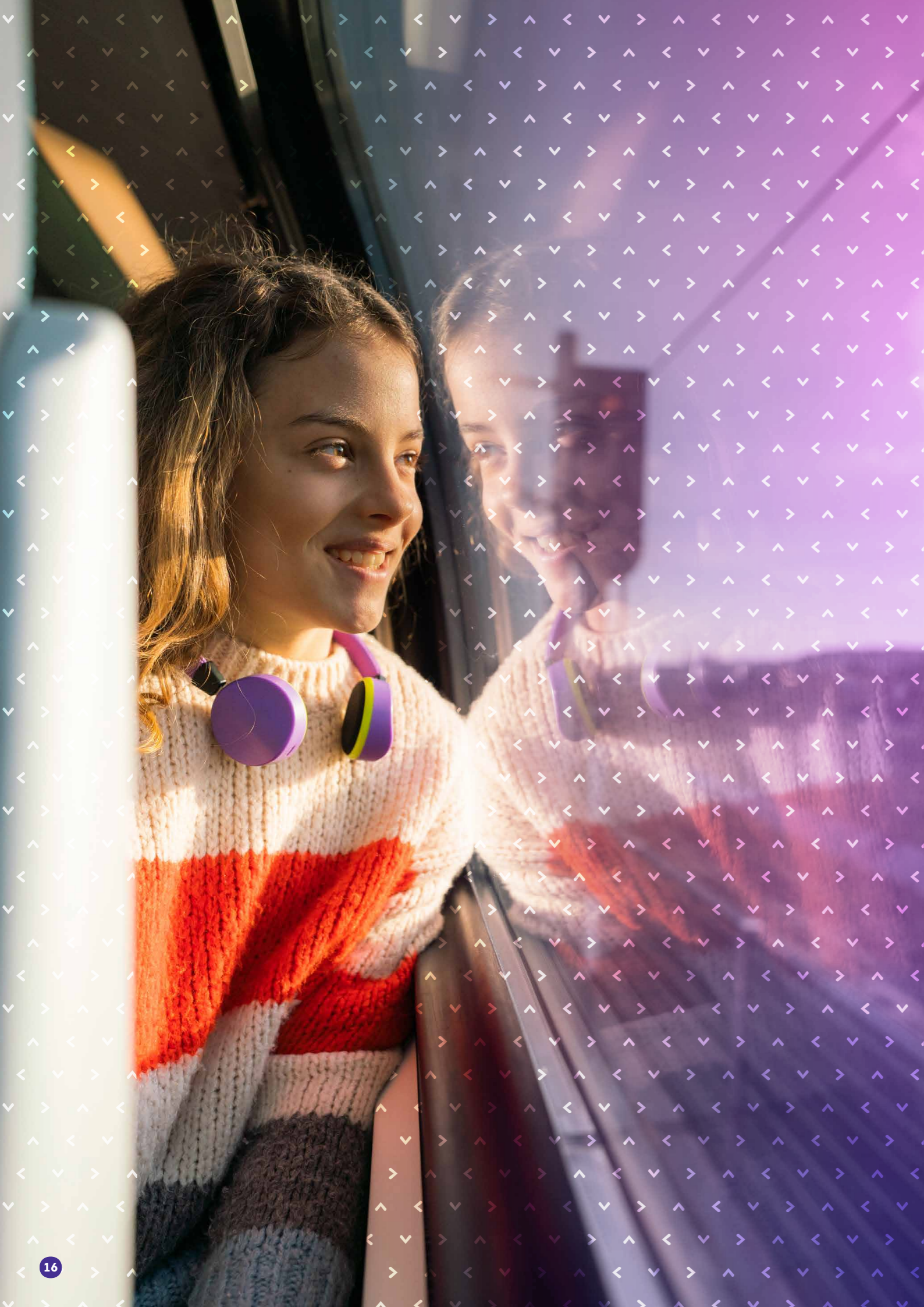
\*Étude Audirep pour le Groupe VYV sur les arrêts longs des salariés du privé, 2023.

## NAISSANCE DE VYV ÉCOUTE & SOLUTIONS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, VYV Écoute & Solutions concrétise une ambition majeure : devenir un opérateur de référence d'assistance et de services au sein du groupe.



12,5 % d'investissements dédiés à l'économie verte en 2025.



**AXE 1**

## **Renforcement de l'impact positif et développement de l'empreinte mutualiste**

Déployer une empreinte mutualiste forte, c'est transformer les valeurs et ambitions en résultats : prévenir plutôt que subir, protéger plutôt qu'exclure, innover pour répondre aux défis sociaux et environnementaux. L'empreinte mutualiste, c'est la contribution collective du groupe à l'émergence d'un modèle plus juste et durable.

# Prévention et transition écologique, leviers d'un impact durable

Entre actions de prévention et maintien du cap en matière de transition, le groupe structure une réponse globale aux enjeux de santé.

## Développement de la prévention auprès d'un public toujours plus large

Pour notre groupe, la prévention fait partie des axes différenciants pour atteindre son ambition : rendre effectif le droit à la santé pour tous. Un axe qui a valeur de cercle vertueux : outil de préservation ou d'amélioration du capital santé, la prévention est aussi une façon pertinente de contribuer à la pérennité de notre modèle de protection sociale.

« La stratégie du groupe s'est déployée pour rendre la prévention accessible à tous. Nous avons capitalisé sur nos forces et défini des conditions de transformation pour la mise en commun de nos savoir-faire. C'est aussi cela, le droit à la santé. »



**Laurent Adouard,** directeur du développement Prévention & Offres complémentaires Groupe VYV, directeur général de la MNT

## Consolidation de la stratégie de décarbonation

Malgré un recul réglementaire au niveau européen, de grandes entreprises, think tanks ou institutions ont réaffirmé leur engagement en faveur de la transition écologique. De la même façon, le Groupe VYV maintient le cap. Objectifs : atténuer l'impact et adapter les métiers vers plus de sobriété et de résilience, faire de la durabilité un levier concret du droit à la santé dans un contexte de dégradation environnementale et d'inégalités sociales qui affectent directement l'état de santé des populations. Au-delà, le Groupe VYV entend élargir sa mission mutualiste en agissant sur l'impact social et l'empreinte environnementale de sa chaîne de valeur, et innover utilement au bénéfice des territoires.

**12 000** collaborateurs formés aux enjeux climat et biodiversité

## TROIS GRANDS PILIERS

Le groupe est devenu un acteur incontournable des politiques de prévention auprès des adhérents et employeurs de ses mutuelles. Avec trois grands piliers d'intervention – le sport santé, la santé mentale et la santé au travail – et des résultats concrets. Le nombre de bénéficiaires d'actions de prévention sur ces trois piliers s'établit à 1 377 586, soit une hausse de 51,4 % par rapport à 2024. À l'issue d'un premier comité, en mai 2025, 13 dispositifs de qualité de vie au travail ont par ailleurs été labellisés selon un référentiel construit par le groupe, cautionné par la chaire Unesco Éducatifs & Santé, et 48 préventeurs ont été formés au sein des maisons. Le groupe est désormais engagé dans une démarche qui lui permet de déployer des dispositifs qu'il conçoit, ayant un impact positif sur les adhérents, résidents, patients et employeurs, selon les principes du label Prévention Santé+. Ce dernier est destiné à proposer à nos publics des dispositifs de prévention de qualité et efficaces, reposant sur des données scientifiques certifiées par des experts externes.

## UNE STRATÉGIE ALIGNÉE SUR L'ACCORD DE PARIS

Le plan stratégique VYV 2025 a permis aux maisons du groupe de poser des bases communes dans le domaine des enjeux de transition écologique, avec des objectifs alignés sur leurs stratégies bas carbone sectorielles respectives et les projections scientifiques. Ainsi, dès 2024, le groupe a élaboré une stratégie climat pilotée par grands métiers qui s'appuie sur la méthode Act pas à pas de l'Ademe. Cette méthode progressive permet d'approfondir les sujets, d'impliquer l'ensemble des métiers et de transformer les ambitions en actions concrètes. À fin 2025, toutes les maisons du groupe ont engagé une stratégie de décarbonation chiffrée, alignée sur la science et l'Accord de Paris, assortie d'actions très concrètes (achats, mobilité, investissements...).

En complément des bilans carbone et de la stratégie climat engagée, la mise en conformité avec la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* – directive européenne qui renforce et harmonise le reporting de durabilité des entreprises sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) – constitue une étape importante. Déployée dans toutes les maisons éligibles et consolidée au niveau groupe, elle institutionnalise la logique de transition écologique des entreprises. Harmonie Mutuelle, MGEN, MNT et Mutex ont produit leur premier rapport de durabilité en 2025, traduisant un renforcement de la transparence ESG et l'ancrage durable de ces enjeux dans le pilotage stratégique du Groupe VYV.

« Un important travail collectif a été réalisé en matière de stratégie climat pour poser précisément le cadre de nos engagements, les outiller et mobiliser. Il faut maintenant accélérer et agir au cœur de nos métiers pour devenir exemplaires. »



**Célia Kharif,** directrice Durabilité Groupe VYV

En parallèle, le groupe a consolidé sa politique d'investissements responsables en l'alignant progressivement sur les exigences du label ISR (exclusion de certains secteurs : énergies fossiles, alcool, armes non conventionnelles). En 2025, les investissements dédiés à l'économie verte s'établissent à 12,5 % du montant total, avec une vision plus stricte de l'éligibilité des supports. Certains investissements sont thématiques, à l'image de celui réalisé par l'UMR, l'entité épargne et retraite du Groupe VYV, qui a investi plus de 30 M€ dans le fonds Brocéliande axé sur une gestion durable des forêts et la préservation de la biodiversité.

## UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES RENFORCÉE

Coconstruite avec ses entités, la politique d'achats responsables du groupe reflète son engagement à intégrer les enjeux de responsabilité sociale, environnementale et éthique dans ses pratiques d'achats et la gestion de ses relations avec ses fournisseurs. Avec plusieurs objectifs : intégrer un critère carbone dans les appels d'offres des prestataires les plus émissifs, collecter le bilan carbone des cinquante principaux fournisseurs pour vérifier leur engagement dans la transition ou les y inciter.

## LES TRAJECTOIRES DE DÉCARBONATION DU GROUPE VYV À HORIZON 2030

- – 42 % d'émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 & 2\* pour le métier assurance entre 2019 (année de référence) et 2030
- – 25 % d'émissions de CO<sub>2</sub> sur le scope 3\*\* pour le métier assurance entre 2023 et 2030
- – 20 % d'émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2030, – 33 % d'ici 2040 (par rapport à 2022) pour VYV<sup>3</sup>

\*Émissions directes et indirectes maîtrisées pour le métier assurance.

\*\*Émissions indirectes partagées pour le métier assurance.



# Innovation sociale et engagement des élus : la force du collectif



En quatre ans, le groupe a structuré une dynamique d'innovation sociale fondée sur la coopération avec l'économie sociale et solidaire (ESS) et sur l'engagement actif de ses élus.

## Montée en puissance de la dynamique d'innovation sociale

Tout au long des quatre années du plan stratégique VYV 2025, le groupe a renforcé son ancrage au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) en développant des coopérations avec un écosystème d'acteurs toujours plus large. En fédérant ces partenariats et en gagnant en visibilité, le groupe s'affirme comme un acteur engagé et reconnu de l'ESS, capable de construire, avec d'autres, des réponses collectives aux enjeux sociaux.



**500 millions d'euros investis** dans les territoires



**Un objectif de 50 millions d'euros par an d'achats** auprès de structures de l'économie sociale et solidaire d'ici à 2030

## L'ALIMENTATION, UNE QUESTION DE SANTÉ PUBLIQUE

Le groupe agit en particulier sur la question de l'alimentation, un sujet au cœur des enjeux de santé publique, d'égalité sociale et de transition écologique. Une alimentation déséquilibrée et/ou de mauvaise qualité serait responsable d'au moins 19 milliards d'euros de dépenses supplémentaires par an pour le système de santé\*.

Ainsi, dès 2023, le groupe a lancé le programme ExplOration(s) dans le cadre de son laboratoire d'innovation sociale en santé. Cet appel à projets vise à identifier et déployer des solutions innovantes en matière d'alimentation pour une santé durable.

L'association Programme Malin, qui accompagne les parents d'enfants de moins de 3 ans par des conseils nutritionnels gratuits et des réductions sur des produits,

représente l'une des réussites notables : le dispositif, aujourd'hui en cours de déploiement auprès de l'ensemble des crèches de VYV<sup>3</sup>, fait désormais partie intégrante de la stratégie de VYV Enfance. En 2025, quatre nouveaux lauréats ont été désignés dans le cadre du programme ExplOration(s).

Par ailleurs, et alors que 37 % des Français déclarent aujourd'hui être en situation d'insécurité alimentaire, un chiffre qui a plus que triplé en huit ans, le Groupe VYV s'est rapproché d'Upcoop pour améliorer le pouvoir d'achat alimentaire des salariés. Financée dans le cadre des fonds de solidarité des régimes de protection sociale, la carte UpCohésia permet aux adhérents d'Harmonie Mutuelle, salariés des branches professionnelle engagées, d'effectuer leurs achats dans un réseau de plus de 4 500 commerces responsables grâce à une enveloppe financière et d'être accompagnés par des dispositifs de prévention.

\*Source : L'injuste prix de l'alimentation, Basic, 2024.



LE + MUTUALISTE

## DES PROJETS FÉDÉRATEURS

Au sein de VYV Solidaires, l'innovation sociale prend corps dans des initiatives inclusives et fédératrices. Parmi elles, Cité Cœur, premier outil ludique de sensibilisation à la lutte contre l'isolement social, ou encore Soupair, un concept de soupe sèche solidaire imaginé au bénéfice des personnes en situation de précarité et développé en un temps record. Près de 300 bénévoles se sont mobilisés pour produire plus de 6 000 soupes, distribuées par plusieurs associations durant l'hiver 2024-2025.

## Des actions favorisant l'engagement des élus et des collaborateurs du groupe

Au cours des quatre dernières années, le Groupe VYV a contribué à la mise en œuvre du plan stratégique VYV 2025 dans les territoires. Il s'appuie sur une organisation territoriale structurée : le réseau des élus ambassadeurs. Celui-ci est aujourd'hui composé de 188 ambassadeurs désignés pour trois ans (la mandature actuelle prendra fin en 2027), organisés en 14 comités régionaux répartis sur l'ensemble du territoire national. Cette structuration a favorisé une meilleure connaissance entre élus et militants issus des différentes maisons, une culture commune à l'échelle territoriale et l'émergence d'initiatives et d'actions partagées (une soixantaine d'actions organisées par an sur l'ensemble du territoire national). De nombreuses actions portées collectivement sous la bannière du Groupe VYV ont contribué à renforcer sa visibilité, tout en créant des

espaces de coopération entre les maisons : l'organisation de rencontres inter-militantes, la mise en œuvre d'actions grand public (prévention, sport santé, santé mentale, prévoyance, événements solidaires...), sans oublier l'identification d'opportunités de partenariats.

### VYV SOLIDAIRES TROUVE SES MARQUES

Grâce à la mobilisation autour de l'association VYV Solidaires, une centaine d'événements ont été organisés, rassemblant plus de 6 000 personnes sur des actions solidaires, notamment en matière d'isolement ou de précarité. Six maisons disposent désormais d'un cadre d'action à l'intention de leurs collaborateurs afin que chacun puisse s'engager bénévolement sur son temps de travail.



LE + MUTUALISTE

### ACTEUR DE L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Pour la première fois, le Groupe VYV était présent au salon des maires et des collectivités locales aux côtés de la MNT, de VYV<sup>3</sup> et du Groupe Arcade-VYV, en novembre 2025. La participation commune à ce salon a permis de démontrer aux maires et décideurs des collectivités territoriales l'ancrage du groupe en région, la complémentarité de ses métiers et de ses expertises. L'occasion, aussi, de présenter ses solutions en matière de soins et de logements sociaux notamment, et son soutien au tissu économique local au travers des emplois créés et non délocalisables.



### INTERVIEW

#### 3 QUESTIONS À ÉMILIE BANNY, PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE & EMPREINTE MUTUALISTE DU GROUPE VYV

##### L'année 2025 marque la fin d'un cycle. Quel regard portez-vous sur les avancées du groupe en matière d'empreinte mutualiste ?

« Nous avons accompli beaucoup de choses positives, avec un niveau d'exigence élevé ! Je salue en particulier le maintien de nos ambitions et de nos objectifs malgré un contexte social, politique et géopolitique tendu. L'engagement, tant provenant des salariés que des élus militants, est plus que jamais au rendez-vous. C'est cela, l'empreinte mutualiste : un projet d'entreprise qui donne du sens dans la durée. »

##### Quelles avancées souhaitez-vous mettre en avant ?

« Après une phase de structuration, nous développons et suivons les projets initiés à travers la question des déterminants de santé, en particulier l'alimentation et la santé environnementale. Nous veillons à coopérer avec le monde de l'économie sociale et solidaire et à favoriser les collaborations transversales entre maisons du groupe. Parmi les projets phares, citons l'étude d'impact menée sur l'Arbizon (Occitanie), un centre de santé qui a totalement revu sa restauration collective, le Programme Malin, désormais présent dans toutes les crèches de VYV<sup>3</sup>, ou encore les négociations avec les branches professionnelles dans le cadre du partenariat avec Upcoop autour du pouvoir d'achat alimentaire. »

##### Comment voyez-vous les années à venir ?

« Nous devons rester vigilants face à toute tentation de repli sur soi. Notre force repose sur le dialogue permanent entre les maisons, qu'il faut préserver et amplifier. Le succès de VYV Solidaires montre aussi que l'engagement collectif est intact. Un point est central : chaque projet développé s'inscrit dans une logique économique maîtrisée. L'empreinte mutualiste est et doit être vecteur de développement économique. C'est un cercle vertueux qui engage notre responsabilité vis-à-vis des salariés et des adhérents. »



**AXE 2**

## **Concrétisation de la stratégie pour l'accès aux soins et à la santé**

Le plan stratégique VYV 2025 a marqué une étape décisive dans la trajectoire du groupe. En consolidant son leadership en assurance santé, en développant la multi-protection et en innovant dans les services, il renforce sa capacité d'action. Une dynamique de développement indispensable pour étendre la protection au plus grand nombre.

# Confirmation du leadership sur l'assurance, cœur de métier du groupe

Le plan stratégique VYV 2025 a permis de conforter la place de leader du groupe et de développer des fondements précieux.

## Une belle performance en assurance collective et dans la fonction publique

Le chiffre d'affaires global, passant de 9,8 à 11,6 milliards d'euros – dont 8,6 milliards d'euros sur le seul périmètre assurantiel – affiche une hausse de 11 % entre 2021 et 2025.

Le leadership est particulièrement affirmé en assurance collective (+ 23 % contre + 21 % de croissance moyenne du marché entre 2021 et 2024), en particulier dans la fonction publique d'État et territoriale. Depuis quatre ans, les mutuelles du groupe ont engagé des transformations profondes pour répondre aux appels d'offres

lancés dans le cadre de la réforme de la protection sociale complémentaire (PSC) des agents du service public.

Avec une tendance lourde : la réforme entraîne un basculement d'un marché de contrats individuels affinitaires vers un marché structuré par des appels d'offres et des contrats collectifs obligatoires. Pour le Groupe VYV, la réforme est une opportunité de développement commercial. Un défi relevé avec succès : le groupe est numéro 1 en volume de marchés remportés.



### DE NOMBREUX APPELS D'OFFRES REMPORÉS

La mise en œuvre de la réforme de la protection sociale complémentaire constitue en particulier un tournant stratégique pour MGEN. La mutuelle a démontré sa capacité à s'imposer dans un marché profondément recomposé et devenu fortement concurrentiel. Elle a ainsi remporté le premier appel d'offres en santé collective obligatoire, portant sur la protection de près de trois millions de personnes.

Ce dispositif couvrira les agents des ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi que ceux des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative. Cette réussite est le fruit de plusieurs années de transformation technique, financière et organisationnelle, qui ont renforcé sa compétitivité et permis d'adapter ses outils et ses pratiques à l'assurance collective. Les nombreux appels d'offres remportés ont permis de conforter la position de leader de MGEN, qui protège désormais en assurance santé 72 % des agents de la fonction publique d'État.

De son côté, Harmonie Mutuelle confirme sa place de partenaire de référence en santé et en prévoyance, particulièrement auprès des entreprises privées, mais également d'acteurs publics. Cette confiance renouvelée se traduit par des volumes significatifs – plus de 5 millions de personnes protégées, plus de 180 000 entreprises

et entrepreneurs accompagnés, ainsi que 46 branches professionnelles couvertes, dont 15 ont choisi de reconduire leur engagement cette année dans le cadre des appels d'offres.

La mutuelle démontre sa capacité à se positionner avec pertinence sur des dispositifs exigeants, en apportant des réponses adaptées aux spécificités des employeurs publics comme privés.

Les succès enregistrés au cours d'années passées illustrent cette compétitivité : Harmonie Mutuelle a ainsi remporté plusieurs appels d'offres d'envergure, parmi lesquels le ministère des Armées pour la couverture santé des personnels civils, le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire en prévoyance, en partenariat avec Mutex, ainsi que l'Office national des forêts et le Centre national de la propriété forestière pour des dispositifs combinant santé et prévoyance.

La MNT a elle aussi connu une dynamique particulièrement forte en 2025 : elle a répondu à plus de 220 appels d'offres et en a remporté 94, 69 en santé et 25 en prévoyance (conventions de participation à adhésion facultative et contrats collectifs obligatoires).

Fruits d'un travail collectif, ces succès témoignent de la confiance que les collectivités placent dans la mutuelle en tant que partenaire pour prendre soin de la santé de leurs agents territoriaux.

### Accélérer la multi-protection

Au-delà de l'assurance santé, son cœur de métier, le groupe entend proposer à ses adhérents une protection globale tout au long de la vie en développant la multi-protection. Un axe majeur de son projet de conquête, qu'il s'agisse de déployer la prévoyance, l'épargne retraite, ou encore des solutions de multirisques habitation. La prévoyance représente un enjeu considérable

et appelle une prise de conscience. En effet, un quart des Français n'ont aucune idée de la protection financière dont ils disposeraient en cas d'aléa grave. En 2025, le coût de l'imprévoyance a été calculé à hauteur de 17 milliards d'euros par l'Observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV, un baromètre créé en 2019 afin de sensibiliser les Français à ces enjeux.

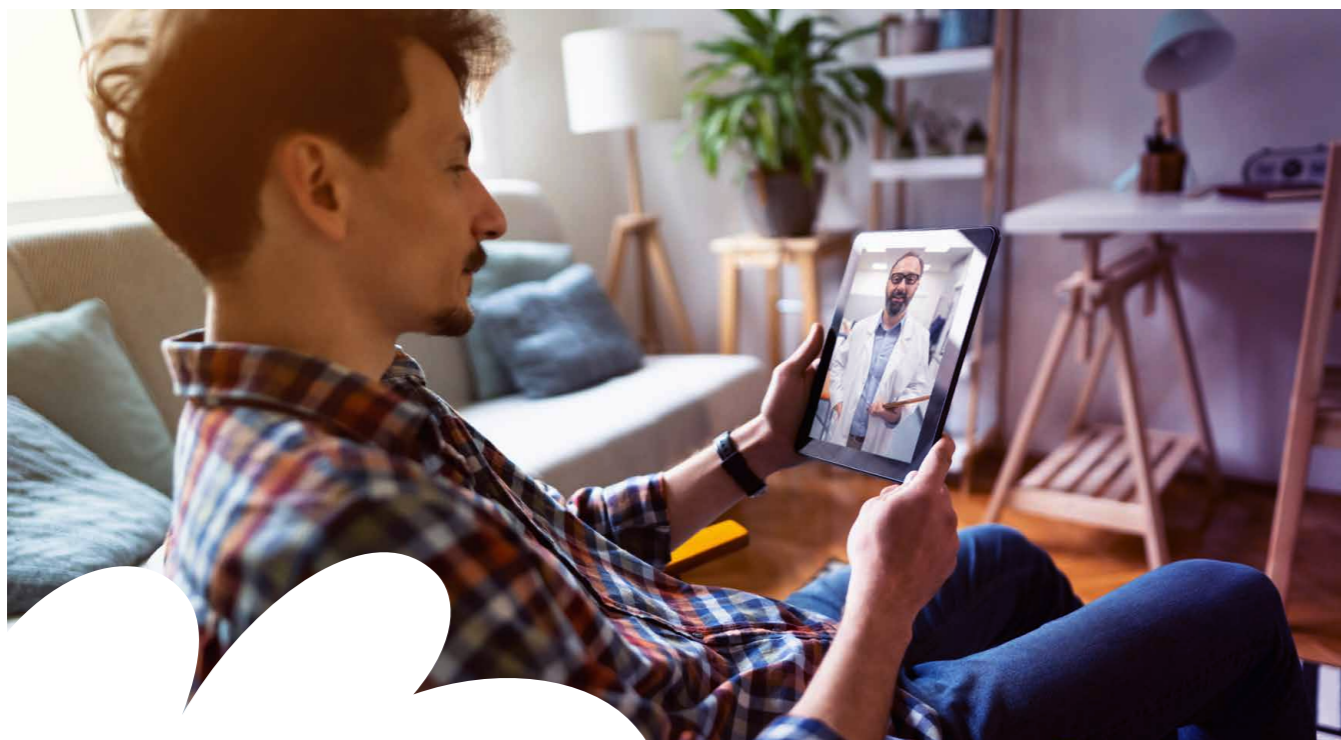
**NAISSANCE DE VYV ÉCOUTE & SOLUTIONS**



Orchestrateur de services du groupe, VYV Écoute & Solutions permet une orientation et un accès facilité aux services proposés par les maisons et les opérateurs ainsi qu'un accompagnement dans la durée pour affronter plus sereinement les événements de la vie : la précarité, l'hospitalisation, le maintien à domicile, la perte d'autonomie, le deuil, la parentalité...

Les conseillers de VYV Écoute & Solutions analysent les besoins et proposent des solutions et des plans d'accompagnement personnalisés. Concrètement, cela représente plus de 300 collaborateurs, plus de 500 000 appels reçus et des milliers de personnes protégées.





« Nous avons installé trois grands domaines d'assurance (prévoyance, épargne retraite et IARD) pour une montée en puissance de la commercialisation au-delà de la seule complémentaire santé. »



**André Charles Puech,**  
directeur Assurance  
Protection sociale Groupe VYV

Aujourd'hui 4<sup>e</sup> acteur du marché de la prévoyance, avec 5 millions de personnes protégées et 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires, le groupe plaide pour la mise en place d'un socle de couverture prévoyance collective, solidaire et obligatoire pour tous.

Dans cette perspective, et afin de relever ce défi collectif, il soutient activement la proposition de loi Viry sur la prévoyance collective obligatoire. Ce texte a pour objectif de rendre la couverture prévoyance (incapacité, invalidité, décès) obligatoire pour tous les salariés du secteur privé, y compris les non-cadres.

En parallèle, le groupe élargit son champ d'intervention en développant une offre d'assurance complémentaire couvrant la protection des biens et la responsabilité civile (IARD).

Aux côtés des solutions « Santé animale » et « Protection juridique », le groupe a complété sa gamme avec des multirisques habitation adaptées aux ménages modestes. Après Paris en 2023, Tourcoing en 2024 et Lille en 2025, VYV Conseil, l'expert assurance habitation du Groupe VYV, a poursuivi son développement sur le marché de l'assurance dommage des particuliers.

### FACILITER L'ACCÈS AUX SOINS ET À LA PRÉVENTION GRÂCE À LA E-SANTÉ

Rendre la santé plus accessible, c'est aussi proposer des services simples et innovants qui facilitent la prévention et l'accès aux professionnels de santé. Dans cette logique, le groupe développe plusieurs solutions de e-santé, comme la téléconsultation Maïia déployée pour tous les adhérents : 70 000 comptes utilisateurs ont été créés, plus de 26 000 rendez-vous avec des professionnels de santé et plus de 170 000 téléconsultations réalisés. Le groupe s'appuie aussi sur Vivoptim, plateforme proposée aux organisations publiques et privées, offrant des parcours personnalisés intégrant la nutrition, l'activité physique, les troubles musculosquelettiques, le sommeil... MGEN, de son côté, entend faciliter la vie des femmes atteintes d'endométriose grâce à l'application LYV.

À la suite d'appels à manifestation d'intérêt remportés, trois nouvelles multirisques habitation sont proposées aux locataires disposant de revenus modérés des parcs privés et sociaux de Créteil, Grenoble-Alpes Métropole et Marseille. Avec des tarifs avantageux par rapport aux offres classiques du marché, le Groupe VYV confirme son engagement en faveur d'une protection sociale plus juste, plus inclusive et plus durable.

## L'épargne retraite, relais de croissance durable

**Avec l'épargne retraite, le groupe a structuré un relais de croissance durable, au service d'une épargne plus accessible et responsable.**

Les activités de l'épargne et de la retraite, en individuel comme en collectif, ambition inscrite au plan stratégique, deviennent le troisième métier d'assurance du groupe. En 2025, dans le prolongement d'une dynamique de distribution engagée depuis plusieurs années, des étapes clés ont en effet été franchies avec le lancement réussi d'une gamme d'offres épargne et retraite

auprès de trois mutuelles du groupe et une collecte en hausse sur tous les segments (assurance vie, PER individuel, PERCO, PEE, PERO...). En 2025, le groupe a en outre réalisé une acquisition majeure : celle du Groupe Patrimof, plateforme nationale de référence dans le conseil en gestion de patrimoine.

### L'UMR, investisseur responsable

De son côté, l'UMR confirme son positionnement d'expert de l'épargne retraite responsable, fidèle à sa raison d'être : « ensemble, construisons une épargne retraite responsable pour préparer votre retraite et contribuer au mieux vivre demain ». L'UMR affiche une collecte en hausse en 2025, avec 137,5 millions de chiffre d'affaires. En qualité d'investisseur responsable, elle a augmenté ses investissements à impact à hauteur de 250 millions d'euros. L'UMR a aussi procédé à l'acquisition de Sapiendo, l'un des acteurs français les plus

innovants en conseil retraite, proposant des outils de simulation et des bilans personnalisés. Le développement de l'UMR s'est aussi poursuivi à travers l'activation d'une stratégie servicielle complète, dont la collaboration avec une autre maison du groupe, VYV Écoute & Solutions, en vue de développer UMR Solution Deuil. Ce service inédit, dédié au décès, aura pour vocation d'accompagner les adhérents dans l'ensemble des démarches liées à une succession.



# Déploiement d'un accompagnement complet, de la prévention aux soins

Premier acteur national mutualiste de soins et d'accompagnement, VYV<sup>3</sup> poursuit sa mission : accompagner et soigner quelque 6 millions de personnes au sein de 2 000 établissements et services de soins et d'accompagnement, rendre la santé accessible à tous grâce à des tarifs maîtrisés, des parcours personnalisés, une offre complète et innovante.

## Un bilan du plan stratégique VYV 2025 particulièrement positif

Au terme du plan stratégique VYV 2025, VYV<sup>3</sup> affiche un chiffre d'affaires en hausse et un bilan très positif. La dynamique est particulièrement forte en santé visuelle et auditive, axe clé du plan stratégique, sous l'effet du développement du réseau Écouter Voir, avec 102 nouveaux centres créés et plus de 150 magasins rénovés, portant le nombre total de magasins à 581 sur l'ensemble du territoire en 2025, et de la création de la SAS Optique Audio. Cette dernière a vocation à accélérer le développement de l'offre de ces filières en Île-de-France et en Auvergne Rhône-Alpes.

Le lancement de deux nouvelles marques en 2025, VYV Équipement médical et VYV Ambulance, – en lieu et place d'Harmonie Médical Service et Harmonie Ambulance – s'inscrit pleinement dans les priorités du plan stratégique. Il vient enrichir le nombre de marques VYV (VYV Dentaire, VYV Enfance, VYV Domicile) sur le périmètre de l'offre de soins et d'accompagnement, contribuant ainsi fortement à la visibilité et à la stratégie de marque du groupe initiée en 2022.

Le Groupe VYV a par ailleurs poursuivi son ambition : devenir un acteur majeur du funéraire en densifiant le maillage territorial du premier réseau funéraire mutualiste. Avec désormais 186 agences funéraires, 117 funérariums et 2 crématoriums sur 39 départements, La Maison des Obsèques accompagne 15 000 familles dans leur deuil.

## Une offre en structuration et en développement

Autre axe clé du plan stratégique VYV 2025, l'intégration des établissements sanitaires et médico-sociaux de MGEN s'est poursuivie, avec le transfert progressif de ses 38 structures vers 11 entités régionales VYV<sup>3</sup>. L'objectif ? Améliorer son efficacité opérationnelle et son maillage territorial. Ainsi, à la suite des deux premiers établissements MGEN ayant rejoint VYV<sup>3</sup> Normandie et VYV<sup>3</sup> Centre-Val de Loire, huit autres ont intégré VYV<sup>3</sup> Cœur d'Aquitaine, VYV<sup>3</sup> Est et VYV<sup>3</sup> Terres d'Oc le 31 décembre 2025.

## Bien-vieillir et santé mentale

Désireux d'améliorer et de réinventer l'accompagnement des personnes âgées, VYV<sup>3</sup> déploie une démarche volontariste au service du bien-vieillir en soutenant notamment la réforme tarifaire des Ehpad et en s'engageant dans la mise en œuvre de la réforme des services autonomie à domicile (SAD). Face à l'enjeu croissant du vieillissement de la population et de l'inclusion des personnes handicapées, les synergies entre VYV<sup>3</sup> et le Groupe Arcade-VYV, pilier logement du Groupe VYV, deviennent réalité. Aujourd'hui, près de 20 projets immobiliers – offre de logements inclusifs et personnalisés, alternative aux Ehpad traditionnels – sont en cours pour les personnes en situation de handicap et/ou les personnes âgées. Le Groupe Arcade-VYV apporte son expertise de bailleur social tandis que VYV<sup>3</sup> fournit son savoir-faire en matière d'accompagnement.

Entre 2024 et 2025, VYV<sup>3</sup> a par ailleurs fait de la santé mentale un de ses axes prioritaires. Le déploiement d'offres à destination des adolescents et jeunes adultes s'est poursuivi.

## Un acteur innovant

Acteur novateur en santé et en e-santé, VYV<sup>3</sup> amplifie sa dynamique d'innovation. Une source clé de différenciation, qu'il s'agisse d'intégrer l'intelligence artificielle et les innovations technologiques dans ses métiers, de favoriser l'autonomie de ses équipes, de développer la recherche médicale ou encore de mettre en place des dispositifs mobiles tels qu'Écouter Voir Mobile. Ce dernier est né d'un constat simple : les déplacements peuvent être un frein à l'accès aux soins, notamment pour les personnes fragilisées, en perte d'autonomie ou vivant en zones rurales. Le service propose des interventions à domicile ou en établissements (Ehpad, centres de soins, foyers...), avec des référents santé. Deux ans après son lancement, Écouter Voir Mobile est déployé dans 19 bassins de population, il fait l'objet d'environ 20 000 rendez-vous par an.

« Nous avons mis en œuvre avec succès notre plan stratégique VYV<sup>3</sup> 2025. Nombre de personnes ont besoin de nous et comptent sur nos équipes soignantes et accompagnantes. Et ces mêmes équipes, qui fournissent un travail incroyable au quotidien, méritent également qu'on se batte pour elles. »



**Didier Herveaux,**  
directeur général délégué VYV<sup>3</sup>



LE + MUTUALISTE

### UNE FORTE DYNAMIQUE D'INVESTISSEMENT DANS LES TERRITOIRES

L'intégralité des investissements annoncés par le Groupe VYV – 500 millions d'euros – dans les activités de VYV<sup>3</sup> ont été réalisés sur la période 2022-2025. Le réseau VYV<sup>3</sup> a investi dans la rénovation, la construction et l'acquisition d'établissements de soins et d'accompagnement (Ehpad, centres de soins médicaux et de réadaptation, cliniques, établissements pour personnes handicapées...), mais aussi dans l'innovation, avec un matériel médical toujours plus performant pour améliorer le traitement de certaines pathologies.

# Affirmation d'un positionnement unique avec le Logement Santé

**Acteur majeur du logement social en France, le Groupe Arcade-VYV est aussi le leader du Logement Santé accessible à tous.**

Le Groupe Arcade-VYV a su faire de sa conviction profonde – le logement est un enjeu de santé publique majeur – un puissant levier de différenciation. Depuis 2020, il affirme sa raison d'être : améliorer la vie par l'habitat en étant un partenaire de référence des territoires, et en contribuant au bien-vivre des résidents.

Malgré un contexte de crise (rareté du foncier, hausse des coûts de la construction, crise de la gestion immobilière), le Groupe Arcade-VYV a continué à produire et à mener sa mission. Le label Mon Logement Santé, nouveau standard pour le marché de l'habitat, continue à être déployé : plus de 8 000 logements sont ainsi engagés dans la labellisation à fin 2025.

En 2025, près d'un logement neuf sur deux est labellisé selon une stratégie qui repose sur trois piliers :

- le bâti : il est conçu pour limiter l'exposition aux risques environnementaux et encourager les bonnes pratiques de santé ;
- les services : ils couvrent de nombreux besoins (soutien psychologique, conseils médicaux, accompagnement social...) et s'appuient en particulier sur le déploiement du service Écoute Santé, accessible à tous les résidents, soit près de 400 000 habitants accompagnés ;
- le lien social, avec des actions de convivialité et de solidarité pour lutter contre l'isolement.



**1,032 milliard d'euros de chiffre d'affaires combiné en 2025**



**Le service Écoute Santé est déployé auprès de 400 000 personnes**

*Chiffres au 31 décembre 2025*



Résidence Aloès à Chécy (45)



LE + MUTUALISTE

## L'INNOVATION SOCIALE À L'HONNEUR

**Le Groupe Arcade-VYV, en partenariat avec ALFI (Association du Groupe Arcade-VYV) et Arcade Développement, son actionnaire historique, organise chaque année une cérémonie des Trophées de l'innovation sociale. Cet événement est destiné à mettre à l'honneur des initiatives de ses entités, de ses collaborateurs, partenaires et habitants. Des projets concrets qui créent des cadres de vie plus solidaires, plus durables... et donc meilleurs pour la santé. Grâce à leur engagement, ces acteurs transforment le logement en levier de santé globale et de cohésion sociale.**

## Le Logement Santé, un concept qui essaime

Depuis 2025, le concept de Logement Santé s'est élargi à la rénovation. Ainsi, le label Mon Logement Santé – Rénovation accompagne la transformation du parc immobilier existant, en préservant la santé des habitants à toutes les étapes de la réhabilitation. D'ici à fin 2026, la totalité des entités du Groupe Arcade-VYV seront labellisées.

Pour développer une offre locative abordable et labellisée Mon Logement Santé, le Groupe VYV a créé une foncière responsable. Après avoir acquis 24 logements situés à Alfortville (94), en juin 2024, la foncière responsable a validé l'acquisition d'un immeuble composé de 35 logements, situé à Montpellier (34), dans le cadre d'une vente en l'état futur d'achèvement (VEFA). La livraison de cet immeuble est envisagée en 2028.

« Le plan stratégique a permis d'incarner fortement les synergies entre maisons du groupe pour créer de la valeur partagée autour du Logement Santé, avec comme navires amiraux les labels Mon Logement Santé et le service Écoute Santé. »



**Patrice Tillet,** directeur Habitat Groupe VYV et directeur général Groupe Arcade-VYV



**Plus de 8 000 logements** engagés dans un processus de labellisation et/ou définitivement labellisés Mon Logement Santé



**9 entités labellisées** Mon Logement Santé – Rénovation

*Chiffres au 31 décembre 2025.*



AXE 3

## Maintien de la performance et renforcement de la solidité financière

Sans performance économique, il n'existe pas de performance solidaire. La performance, c'est ce qui donne au groupe les moyens d'agir et d'assurer son développement futur dans un contexte concurrentiel et incertain. Conjuguer efficacité économique et utilité sociale est indispensable pour continuer à défendre une santé accessible à toutes et tous.

# Progression de l'excellence technique et de l'efficacité

Dans un environnement complexe et parfois tendu (dialogue législatif instable, faible croissance, inflation qui peine à baisser significativement, renforcement des exigences réglementaires notamment concernant la résilience et la sécurité informatique, chantiers majeurs à conduire tels que la protection sociale complémentaire des fonctionnaires...) mais néanmoins devenu plus favorable en matière de sinistralité en santé, le Groupe VYV affiche une bonne performance avec un résultat net s'établissant à 288 millions d'euros.

Le Groupe VYV a porté ses convictions sur la protection des adhérents et du système de santé, milité pour une mutualisation des risques entre les assurés, renforcé le rôle des acteurs impliqués et leur coopération, notamment pour réduire la fraude sur les prestations. De nombreuses actions ont été menées afin de renforcer son efficacité dans les années à venir, de la convergence opérationnelle des activités de santé-prévoyance à la structuration des activités d'épargne retraite, de la rationalisation des sièges parisiens à la massification des achats, en passant par l'optimisation et la mutualisation des capacités de distribution.

**300 M€ d'économies réalisées**  
grâce à la lutte contre la fraude

Chantier majeur, la lutte contre la fraude a permis d'économiser 300 millions d'euros sur la période 2022-2025. C'est le cas chez Mutex, avec un projet pour centraliser et optimiser la détection des fraudes et la gestion des prestations indues, ainsi que chez MGEN, qui a poursuivi le déploiement de son programme d'excellence technique sur les outils de gestion des contrats PSC avec des avancées notables sur les volets contrôle, fraude, recours et recouvrement. Des outils ont été mis en place dans chaque mutuelle : Basylic, dispositif de lutte contre la fraude documentaire chez MNT et MGEN ; Shift Technology chez Harmonie Mutuelle, un logiciel utilisant des intelligences artificielles pour repérer les anomalies.

In fine, la solidité financière du groupe est reconnue : l'agence Fitch Ratings confirme la note A+ du Groupe VYV et de ses principales entités opérationnelles pour la quatrième année consécutive. Une note assortie de perspectives stables. La solidité de son modèle mutualiste et la complémentarité de ses trois métiers offrent au Groupe VYV une base financière lui permettant de maintenir un haut niveau de prestations pour les adhérents des mutuelles, ses patients et résidents, tout en poursuivant ses investissements au service d'une santé durablement accessible à toutes et tous.

« La confirmation de la note A+ pour la 4<sup>e</sup> année consécutive souligne la solidité de notre modèle mutualiste et l'impact de l'action collective de toutes les entités du Groupe VYV. Cette notation renforce notre capacité à poursuivre une politique d'investissements ambitieuse en faveur d'une protection et d'une santé durablement accessibles à toutes et tous. »



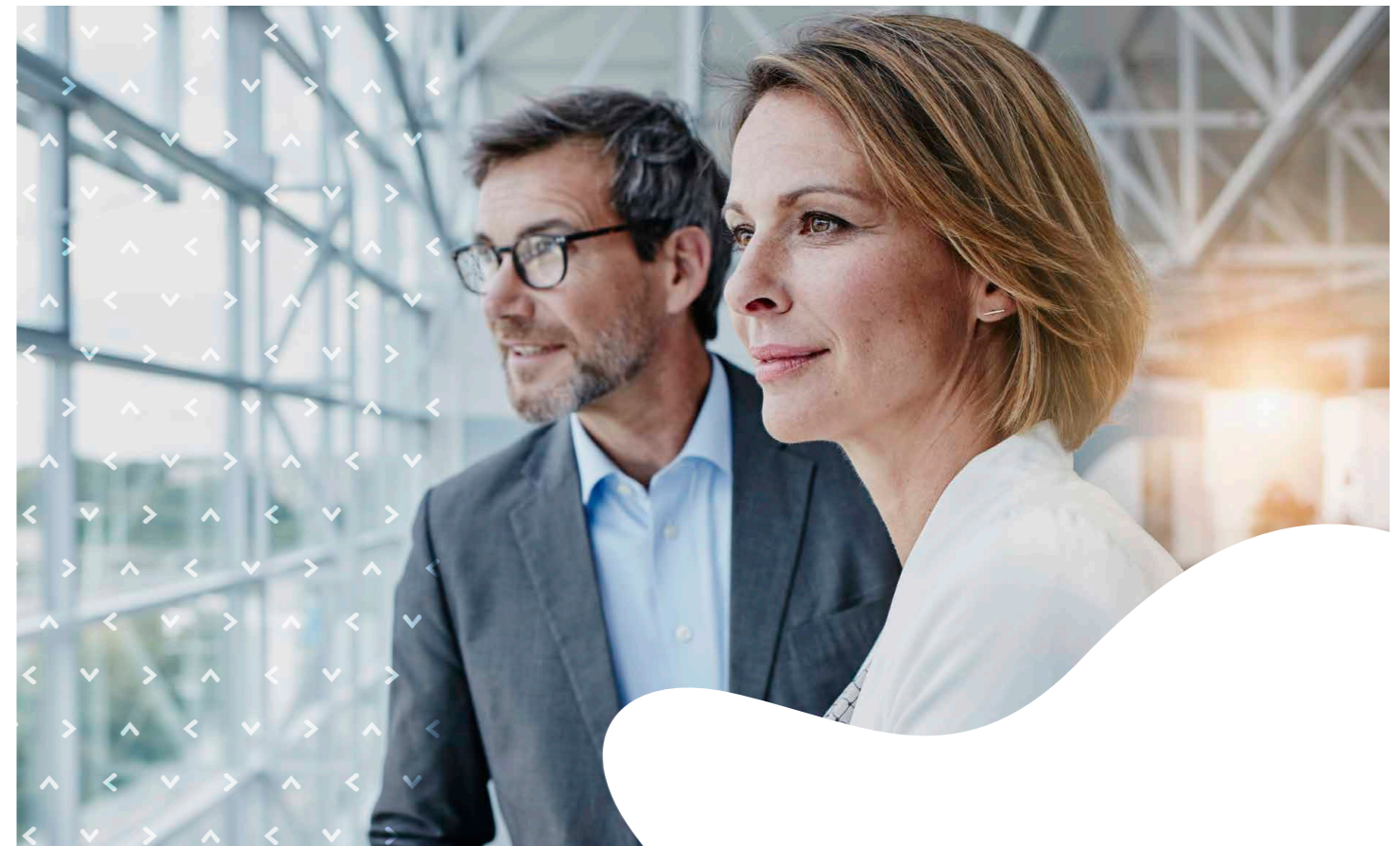
**Guillaume Chatelet,**  
directeur Finances et Risques  
Groupe VYV

## Équilibre économique atteint pour VYV<sup>3</sup>

Malgré un environnement difficile – forte inflation, pénurie de personnels de santé, augmentation insuffisante des financements publics... – l'équilibre économique global des activités de VYV<sup>3</sup> a été restauré. La mise en place de groupes de travail sur les filières déficitaires (Ehpad, dentaire, centres de santé) ainsi que le développement d'activités performantes (SMR, santé mentale) ont notamment contribué à l'amélioration des résultats d'exploitation. La performance économique et solidaire sera au cœur du futur plan stratégique VYV<sup>3</sup>, restant en cohérence avec ses valeurs mutualistes.

### UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE SUR LEQUEL S'APPUYER

Premier réseau de professionnels de santé du pays (près de 15 millions de personnes protégées), présent sur tout le territoire, Kalixia donne accès à des prestations et services de qualité à des tarifs négociés en optique, audiologie, dentaire et ostéopathie. Détenu en partenariat avec Malakoff Humanis, il génère de vrais gains en matière de sinistralité et de gestion du risque. Il représente aussi un atout indispensable dans les réponses aux appels d'offres liés à la protection sociale complémentaire des agents publics (PSC).



## Les données et l'IA au service de notre efficacité

Convaincu que l'intelligence artificielle générative (IAG) est une opportunité pour gagner en efficacité sur des cas d'usage métiers et pour accompagner les collaborateurs au quotidien, le groupe s'appuie sur une mobilisation active de communautés d'acteurs internes et externes nécessaires à la mise en œuvre de dispositifs partagés en matière de données et d'intelligence artificielle.

Aussi, le groupe a gagné en maturité. Un tiers des cas d'usage identifiés en IA et IAG sont aujourd'hui parvenus à un stade d'industrialisation. Ils répondent à des enjeux forts, en particulier pour certaines opérations (pré-réponses aux mails, lutte contre la fraude, traitement des documents) et la relation clients (base de connaissance dynamique).

Dans le domaine de la santé, plusieurs innovations ont été déployées dans des entités VYV<sup>3</sup> : aide au diagnostic visuel assisté par l'IA (dans 44 magasins en 2025), télésurveillance des personnes âgées polypathologiques et interprétation diagnostique automatisée (dans plus de dix sites VYV<sup>3</sup> en 2025), analyse des avis clients laissés sur internet... D'autres, comme l'automatisation des plannings ou l'oreille augmentée du soignant, sont en phase de test.

« Notre groupe de travail pluridisciplinaire a émergé pour éclairer les enjeux de la rupture technologique que représente l'intelligence artificielle générative (IAG). Cette dynamique partagée a permis de capitaliser sur les visions terrain de chacun et de mener des actions communes à valeur ajoutée. »



**Valérie Bompard,**  
directrice de la Transformation,  
de l'Innovation et des Solutions  
partagées Groupe VYV

## Des projets mutualisés au service de l'efficacité

Le Groupe VYV encourage toujours plus les synergies entre ses maisons, les métiers et les régions. Les collaborations se concrétisent à tous les niveaux : mobilisation conjointe de MGEN et du Groupe Arcade-VYV sur plusieurs appels d'offres ministériels, activation de groupes de travail interrégionaux – notamment dans le dentaire et les Ehpad – favorisant la mutualisation des compétences, des ressources humaines et des objectifs de performance... Cette dynamique se prolonge dans des projets structurants, à l'image du cadre national de coopération entre le Groupe Arcade-VYV et VYV<sup>3</sup> en vue de développer des solutions d'habitat spécifique pour les seniors, ou encore de la foncière responsable qui met à disposition des logements pour les collaborateurs et les adhérents.



**AXE 4**

## **Marque : une visibilité globale accrue, une identité d'employeur affirmée**

Portée par une dynamique collective et une stratégie de marque fondée sur sa raison d'agir, l'action du Groupe VYV trouve sa concrétisation au sein des territoires et dans chacun de ses métiers.

Attractivité, engagement des collaborateurs, visibilité de la marque : autant de leviers activés pour renforcer durablement son impact.

# Rayonnement de la marque

La marque VYV confirme sa montée en puissance. En trois ans, le groupe a en effet engrangé 32 points de notoriété assistée auprès des adhérents de ses mutuelles. Depuis 2020, il a gagné 12 points auprès du grand public.

Ces résultats tiennent à une raison d’agir claire et puissante : « Pour une santé accessible à tous ». Elle prend corps concrètement grâce à une stratégie qui a permis d’installer durablement la marque dans le débat public. Ainsi, après une campagne TV et digitale soulignant le rôle clé du groupe dans l’accès aux soins et à la prévention, le groupe a repris la parole en 2025 pour réaffirmer sa mission avec un nouveau dispositif média centré sur l’affichage national et la radio.

Avec cette nouvelle campagne, le Groupe VYV fait un pas de plus vers les Français en leur adressant des messages engagés et militants : « La santé ne devrait pas faire débat ». Cette campagne s’est poursuivie par l’affirmation du groupe à être présent partout : « Dans toutes les régions, notre spécialité, c’est la santé ». Un message fédérateur qui valorise l’ancrage territorial du groupe et incarne concrètement la diversité de ses métiers.

« Nos campagnes affirment notre engagement à agir pour rendre la santé accessible à tous, tout en soulignant la force de notre maillage territorial. La singularité et la diversité de notre expertise en santé globale et notre ADN mutualiste nous permettent de faire du droit à la santé pour tous le cœur de notre action dans tous les territoires, et ce au plus près des besoins des Français. »



**Camille Rouquet,**  
directrice de la Communication  
externe Groupe VYV



## Consolidation de la marque à l’échelle du groupe

Au-delà des campagnes nationales, la marque VYV est utilisée pour de nombreuses solutions partagées du groupe : assurance santé, assurance habitation, logement, prévention, sans oublier les établissements et réseaux de soins et d’accompagnement qui continuent de déployer une signalétique visible et attribuable au Groupe VYV.

Ainsi, après VYV Dentaire, première marque commerciale déployée en 2022, VYV<sup>3</sup> s’appuie sur quatre autres marques, dont VYV Domicile et VYV Enfance. Les plus récentes, VYV Ambulance et VYV Équipement Médical, ont été lancées en 2025 afin de renforcer toujours plus la visibilité de l’offre de soins et d’accompagnement mutualiste.

**1 Français sur 5 connaît le Groupe VYV**

Étude IPSOS, avril 2025

**La santé ne devrait pas faire débat.**

Dans tous les territoires, on agit pour rendre la santé accessible à tous.

GRUPE  
**vyv**

POUR UNE SANTÉ  
ACCESSIBLE À TOUS



SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT

La santé

ne devrait

pas faire

débat

**Dans toutes les régions, notre spécialité, c’est la santé.**

Le Groupe VYV, 1<sup>er</sup> groupe mutualiste de santé, agit partout en France pour rendre la santé accessible à tous.

GRUPE  
**vyv**

POUR UNE SANTÉ  
ACCESSIBLE À TOUS



SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT



LE + MUTUALISTE

**QUE FAIRE QUAND L’ANXIÉTÉ PREND TOUTE LA PLACE ?**

Dans une série de trois épisodes, la chanteuse Pomme échange sans tabou sur la santé mentale avec un formateur en premiers secours en santé mentale de VYV Ambulance. Ensemble, avec justesse et authenticité, ils partagent des gestes simples pour reconnaître et apaiser la détresse psychique. Cette collaboration réussie a été récompensée par trois prix lors de la soirée des Cas d’Or du digital qui valorise les meilleures campagnes et innovations en numérique.

**+ de 1 000 collaborateurs formés aux premiers secours en santé mentale (PSSM)**

# Être reconnu comme des acteurs de référence par nos collaborateurs

**Coconstruite avec les maisons, mesurable et articulée autour de cinq leviers, l'ambition « Employeurs de référence » est au cœur du projet VYV 2025.**

Cette stratégie, commune à l'ensemble des maisons du Groupe VYV, contribue à enrichir collectivement deux objectifs :

- la définition d'un socle de politique de ressources humaines commun à l'ensemble des maisons ;
- une identité d'employeurs forte, reflet de la promesse du Groupe VYV et gage de performance.

Les cinq leviers de l'ambition « Employeurs de référence » ont été activés afin de déployer des actions RH au service de l'engagement des collaborateurs et de l'attractivité du groupe.

Dans ce cadre, le groupe a lancé sa première campagne de marque employeur en février 2024, construite autour de portraits de collaborateurs. En 2025, quatre nouveaux visages sont venus enrichir cette dynamique collective, mettant ainsi à l'honneur la diversité des métiers du groupe ainsi que l'engagement de celles et ceux qui font vivre l'entreprise au quotidien. En 2025, VYV<sup>3</sup> et MNT ont dévoilé leur déclinaison de la marque employeur en s'appropriant les codes de la campagne groupe. Même socle créatif, même signature, mais une expression adaptée aux réalités et aux identités de chaque structure.



Le site de recrutement groupe a reçu **plus de 150 000 visites** et **30 000 candidatures** en 2025



**+ de 800 actions RH** déployées sur cinq leviers

« L'ambition « Employeurs de référence » a marqué notre volonté de faire de nos identités d'employeurs un avantage stratégique dans le cadre du plan VYV 2025. Elle a notamment permis de fédérer la filière RH autour d'enjeux communs, de poser les bases d'un socle de politique RH pour le groupe, d'enclencher une démarche d'amélioration continue et d'obtenir des résultats concrets. »



**Cécile Lassus-Carrois**, directrice des Ressources humaines Groupe VYV



## Accompagnement des transformations structurantes

2025 a également été mise à profit pour accompagner des transformations majeures en lien avec les enjeux de structuration du groupe. La création de nouvelles structures (comme VYV Écoute & Solutions) ou le développement de nouvelles activités (par exemple l'épargne retraite), le renforcement de l'ancrage dans les territoires par la régionalisation des activités de santé et d'accompagnement, ou encore le rapprochement des équipes commerciales des grands comptes au sein d'Harmonie Mutuelle, ont eu des impacts forts pour les ressources humaines. Ces évolutions ont été accompagnées en mettant le dialogue social et les dispositifs de conduite du changement au bénéfice des équipes RH.

Au-delà de ces actions concrètes, le groupe anticipe et prépare l'évolution des métiers et des compétences liés à la transition écologique, ainsi que l'utilisation et l'intégration de l'intelligence artificielle.

### ENQUÊTE ENGAGEMENT : UNE BOUSSOLE ANNUELLE

Depuis 2023, l'enquête Engagement s'impose comme un rendez-vous clé pour toutes les maisons du Groupe VYV. Les résultats, consolidés et analysés, guident ensuite les équipes RH et les managers dans l'ajustement des politiques et des plans d'action. Avec un score global de 7,1/10 (+0,2 vs 2023), au-dessus de la moyenne française évaluée à 6,6/10, les progrès sont réels.



LE + MUTUALISTE

### DES PATIENTS PARTENAIRES À L'ÉCOUTE

En avril 2025, le Groupe VYV a lancé un dispositif de patients partenaires pour accompagner les collaborateurs concernés par un défi de santé. Les échanges avec ces partenaires ayant une expérience vécue de la maladie leur permettent de mieux appréhender leur situation tout en bénéficiant d'une écoute et de conseils personnalisés. Au 31 décembre, la plateforme comptabilisait 248 salariés inscrits et 170 rendez-vous réalisés pour 128 bénéficiaires uniques.

## Cinq leviers clés au service de la performance du groupe

Ces cinq leviers fixent le cap et donnent un cadre d'action commun. Ils contribuent à développer notre attractivité et à assurer une performance solidaire et durable.

### 1 VALORISER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION

**Harmonie Mutuelle et le Club régional des entreprises partenaires de l'insertion (CREPI) : un partenariat au service de l'inclusion.**

Depuis plusieurs années, Harmonie Mutuelle s'engage aux côtés du CREPI, un réseau qui rassemble des entreprises désireuses d'agir pour faciliter l'accès à l'emploi de publics éloignés du monde professionnel. Partenaire du CREPI sur plusieurs territoires – Nancy, Reims, la région Centre-Val de Loire ou encore les Hauts-de-France – Harmonie Mutuelle conduit des actions tout au long de l'année. En 2025, plusieurs initiatives locales ont ainsi permis de faire découvrir les métiers du groupe à des jeunes et des demandeurs d'emploi : journées d'immersion, rencontres avec les équipes RH, échanges avec des entreprises dans un esprit proche du job dating... Au-delà de ces rencontres, les collaborateurs peuvent aussi s'impliquer dans le parrainage et accompagner une personne dans la construction de son projet professionnel.



### 2 FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET L'INTERGÉNÉRATIONNEL

**MNT se mobilise avec deux acteurs engagés de l'insertion professionnelle : Nos quartiers ont des talents (NQT), au travers du partenariat groupe, et l'École de la 2<sup>e</sup> chance (E2C).**

Avec Nos quartiers ont des talents, des collaborateurs volontaires accompagnent des jeunes diplômés âgés de moins de 30 ans, issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés. En partageant leur expertise, leurs conseils et leur réseau professionnel, une dizaine de mentors aident les jeunes à renforcer leur employabilité. Le partenariat avec l'École de la 2<sup>e</sup> chance s'adresse à un public différent : des jeunes déscolarisés, engagés dans un parcours de remise à niveau. À travers des visites organisées à Paris et à Bordeaux, la MNT leur a fait découvrir ses métiers, ses valeurs et les codes du monde professionnel. Ces temps d'échanges permettent aux jeunes d'acquérir les fondamentaux d'un comportement adapté en entreprise.

### 3 ACCOMPAGNER NOS COLLABORATEURS SUR L'ENSEMBLE DE NOS BASSINS D'EMPLOI POUR LES RENDRE ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ

**MGEN donne de l'élan aux parcours internes.**

Parce que la mobilité interne représente un enjeu stratégique pour l'entreprise et pour l'employabilité des collaborateurs, MGEN a organisé un événement unique en janvier 2025 : « Impulsion mobilité interne » a réuni en présentiel une soixantaine de participants autour de deux conférences et de seize ateliers animés par le cabinet So Many Ways et la direction des Ressources humaines. Objectif : mieux faire connaître les dispositifs de mobilité et encourager chacun à réfléchir à son parcours professionnel. Dans un même élan, la direction des Systèmes d'information et la direction des Ressources humaines ont lancé Cap sur la mobilité. Ce webinaire dédié à la mobilité interne permet aux managers de présenter leurs équipes, leurs missions et les opportunités ouvertes, dans un format dynamique de questions/réponses associé à un entretien individuel à la demande.

### 4 METTRE L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILISATION AU CŒUR DE NOS MODÈLES MANAGÉRIAUX ET ORGANISATIONNELS

**L'UMG Groupe VYV renforce l'accompagnement lors des campagnes d'entretiens annuels des collaborateurs.**

La campagne d'entretiens annuels et professionnels est aujourd'hui bien rodée. Une maturité qui permet à la direction des Ressources humaines d'insister davantage sur l'accompagnement des collaborateurs et des managers. Des capsules courtes abordent des thèmes clés : feedback, fixation des objectifs, formation, entretien professionnel et rôle de l'entretien RH post-campagne.

>>>

Un format webinaire volontairement pragmatique de 30 minutes, pour s'adapter aux agendas et délivrer des conseils immédiatement actionnables. En complément, un coaching flash a été proposé aux managers pour la conduite des entretiens difficiles. L'entretien professionnel, réaffirmé comme un véritable temps d'échanges, permet également de rappeler les dispositifs existants pour guider les managers et collaborateurs dans leur réflexion.



### 5 ŒUVRER POUR LA PRÉSERVATION DU CAPITAL SANTÉ DE NOS COLLABORATEURS

**VYV<sup>3</sup> place la prévention au cœur de la lutte contre l'absentéisme.**

Management, organisation et environnement de travail, climat social : tels sont les trois axes sur lesquels agit VYV<sup>3</sup> Île-de-France pour lutter contre l'absentéisme. Pour plus d'efficacité au quotidien, ce plan s'appuie sur l'outillage et la formation des managers, au plus près du terrain. Postes de soins, étages, sous-sols... C'est au cœur de l'activité que se trouvent les solutions. L'analyse ergonomique d'un poste peut inspirer tout un établissement. Soutenue par l'accord Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) signé en juillet 2025, cette démarche collective transforme la prévention en véritable levier de qualité de vie au travail. Managers formés, délégations renforcées et déploiement de référents PRAP 2S\* créent un maillage concret pour identifier et prévenir les risques. Une communauté dédiée renforcera encore cette dynamique d'amélioration continue en 2026.

\*Prévention des risques liés à l'activité physique, sanitaire et sociale.



Groupe VYV, union mutualiste de groupe soumise aux dispositions du Code de la mutualité, n° Siren 532 661 832. Siège social : 3, square Max-Hymans - 75015 Paris.  
© Crédits photo : Gettyimages/A. Blanc/ALFI/G. Aricque/JC Decaux/J. Grison/S. Humbert/Konbini/Y. Larayedh/E. Renard/A. Repesse/H. Thouroude/Zedrimtim/DR.  
Conception graphique : Agence interne de communication Groupe VYV - 06/26.



Imprimé en France sur du papier recyclé par l'Atelier Thérapeutique de Réadaptation par le Travail. L'ATRT contribue au rétablissement de personnes souffrant de troubles psychiques.

POUR UNE  
**SANTÉ**  
ACCESSIBLE  
À TOUS



[www.groupe-vyv.fr](http://www.groupe-vyv.fr)



GRUPE  
**vyv**

— SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT —