



LA GOUVERNANCE DES MUTUELLES

Rapport établi en septembre 2007

1. L'ADHERENT AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE MUTUALISTE

a) Une personne = une voix

☞ L'adoption par le mouvement mutualiste d'une charte de la démocratie mutualiste devant être présentée aux nouveaux adhérents (qu'ils adhèrent directement à la mutuelle ou par ses intermédiaires) au moment de leur adhésion pourrait être une réponse à cette préoccupation.

☞ Il serait souhaitable que ces textes d'application des articles L. 114-1 et L. 221-4 du Code de la Mutualité sur les modalités de l'adhésion et l'information à délivrer aux nouveaux adhérents soient publiés.

☞ Saisir l'opportunité issue des nouvelles technologies pour développer les voies et les occasions de contacts avec les adhérents.

☞ Multiplier les rencontres entre les dirigeants des mutuelles et leurs adhérents : réunions thématiques d'information, forums, assises, etc.

b) Les cas particuliers

- Les unions

☞ Modifier le code de la mutualité pour autoriser une représentation différenciée des entités membres d'une union au sein de son assemblée générale, en fonction de critères objectifs.

☞ Les grandes orientations stratégiques arrêtées par les structures membres d'une union dans ses instances doivent avoir été préalablement validées par les instances compétentes de chacun de ses membres.

- Les organismes mutualistes gérant des contrats collectifs à adhésion obligatoire
- Les organismes ayant émis des titres participatifs
- Les unions de groupe mutualiste

☞ Elargir les possibilités de recours à l'UGM en étendant son champ d'utilisation, et en l'ouvrant à d'autres structures que celles aujourd'hui prévues par le Code.

2. L'ASSEMBLEE GENERALE : LE FONDEMENT DE LA GOUVERNANCE MUTUALISTE

a) La préparation de l'assemblée générale

☞ Préciser dans le Code de la Mutualité que les organismes dont les assemblées générales sont composées de délégués doivent encadrer dans leurs statuts les conditions dans lesquelles ces délégués peuvent voter par procuration.

☞ Veiller à l'information directe des adhérents (presse, réunions, etc.) dans les mutuelles dont l'assemblée générale est composée de délégués.

b) Les pouvoirs de l'assemblée générale

☞ Le principe « une décision = une résolution » doit être scrupuleusement respecté.

☞ Proposer à la délibération de l'assemblée générale un document fixant les principes de gouvernance propres à l'organisme.

c) L'information de l'assemblée générale

☞ Réunir toutes les informations à communiquer aux participants à l'Assemblée Générale en deux documents : d'une part un rapport de gestion unique regroupant l'ensemble des rapports obligatoires et d'autre part un rapport d'orientation et d'activité du Conseil fixant les options politiques et rendant compte de leur mise en œuvre.

3 . LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) L'élection des administrateurs et ses conséquences

- Un recrutement diversifié

☞ Il est recommandé de faire en sorte que la part des administrateurs d'un même sexe au sein des conseils d'administration des mutuelles n'excède pas deux tiers.

- La question de la compétence

☞ Associer des experts extérieurs ou des salariés de la structure aux travaux du conseil d'administration ou de ses commissions, lorsqu'ils traitent de sujets complexes ou extrêmement techniques.

☞ Permettre la reconnaissance des responsabilités exercées par les élus mutualistes par le biais de la validation des acquis de l'expérience.

- Le cumul des mandats

☞ Exclure du calcul du cumul des mandats les responsabilités au sein des organismes d'un même groupe (au sens de la combinaison comptable).

☞ Exclure du calcul du cumul des mandats les responsabilités au sein des groupements mutualistes exclusivement dédiés à des fonctions de représentation.

b) Droits et déontologie des élus mutualistes

- Le statut de l'élu
- La déontologie de l'élu

☞ Doter le mouvement mutualiste d'un guide des bonnes pratiques destiné aux élus.

☞ Confier à une des commissions du conseil d'administration le soin de vérifier l'application par la mutuelle des principes déontologiques proposés par le mouvement et adoptés par la mutuelle.

c) Le fonctionnement du conseil d'administration

- La taille du conseil
- Les pouvoirs du conseil

☞ *Le CA doit formaliser ses règles de fonctionnement.*

- Les principes généraux de fonctionnement du conseil

☞ *Présenter chaque année au Conseil d'Administration un bilan des décisions prises dans l'année et de leur application.*

- Une instance de direction resserrée : le bureau

☞ *Modifier le code de la mutualité pour permettre au Conseil d'administration, s'il le souhaite, de déléguer une partie de ses compétences, de façon limitée et encadrée, à un collège restreint constitué en son sein (bureau, comité exécutif).*

d) *Le président du groupement, acteur essentiel de la gouvernance des organismes mutualistes*

Garant en interne comme vers l'extérieur du respect des orientations votées par les adhérents, le président est ainsi à la charnière entre la définition de ces orientations, qui appartient aux instances, et leur mise en œuvre concrète par les services.

4. LA MISE EN ŒUVRE DES DECISIONS DES INSTANCES

a) *Des délégations formalisées et encadrées*

☞ *Assurer un suivi rigoureux des délégations de pouvoirs vers la direction stratégique et opérationnelle de la mutuelle.*

b) *Les élus avec des délégations permanentes*

☞ *Lorsque l'organisme est doté d'un directeur général, éviter les délégations permanentes opérationnelles (i.e. avec responsabilité hiérarchique sur les salariés), afin d'éviter les situations de « double hiérarchie ».*

☞ *Lorsque l'organisme dispose de plusieurs élus dotés de délégations permanentes, développer les « conseils de direction » associant ces élus et la direction générale.*

c) *Des responsabilités complémentaires entre dirigeants élus et directeurs salariés*

☞ *Au titre des bonnes pratiques, néanmoins, il paraît pertinent de recommander que l'animation interne des services et la gestion des ressources humaines de l'organisme soient laissées à la responsabilité de la direction salariée.*

☞ *Modifier le code de la mutualité pour faire nommer ou révoquer le directeur général d'une mutuelle par son président, avec information du conseil d'administration, et le dirigeant salarié par le conseil d'administration, sur proposition du président.*

d) L'enjeu du contrôle interne

☞ Il serait souhaitable, en conséquence, de définir un cadre général pour le contrôle interne des organismes régis par le code de la Mutualité et les éventuels aménagements à lui apporter en fonction du champ d'activité (Livre II ou Livre III) des organismes.

☞ Instituer un comité d'audit auprès du conseil d'administration chargé de l'expertise sur les questions relatives au contrôle interne au sein de l'organisme, et des relations avec les commissaires aux comptes.

☞ Préparer la mise en place de Solvabilité II par un vigoureux effort de formation sur les enjeux de l'évaluation des risques et du contrôle interne.

5. LA QUESTION DU CONTROLE DES ORGANISMES MUTUALISTES

☞ Limiter le champ du contrôle de droit commun de l'ACAM aux seuls organismes mutualistes pratiquant des opérations d'assurance (Livre II), et renvoyer le contrôle des autres organismes mutualistes aux dispositions générales qui encadrent leurs activités.