

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE APPLIQUÉES AUX MUTUELLES :
EXEMPLE DE LA MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE (MNT)

MEMOIRE

présenté à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

soutenu le 27 septembre 2018

pour l'obtention du master 2 « *Science politique, parcours gouvernance mutualiste* »

par **Mathieu FORTIN**

membre du Conseil d'administration de la MNT,
chargé de mission Economie sociale et solidaire

UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES 
ST-QUENTIN-EN-YVELINES

université PARIS-SACLAY

Faculté de droit et de science politique
Master 2 professionnel « Gouvernance mutualiste »
Promotion 2017-2018

A mes collègues, à mes ami-es,

Pour vos encouragements et votre soutien.

Une pensée ***aux camarades de la promotion 2016-2017,***

auxquels je dédie tout particulièrement ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement :

Alain Gianazza, *Président général de la Mutuelle nationale territoriale*

qui a permis mon inscription au Master. Je voudrais vous exprimer ici ma gratitude pour m'avoir confié une mission relative à l'économie sociale et solidaire au sein du Conseil d'administration.

Jérôme Saddier,

Anne Pfersdorff,

qui ont permis aux administrateurs et aux collaborateurs de la MNT de se questionner sur leurs propres pratiques en matière d'entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Youri Tabet, *Chargé de mission à la direction de l'Expertise territoriale et des relations institutionnelles*,

Victor Vidille, *directeur général adjoint*,

qui m'accompagnent au quotidien dans ma mission.

Stéphane Manson, *directeur du master*,

Jean-Luc Penot, *coordonnateur du Master*,

pour m'avoir consacré une partie de leur temps si précieux, pour me guider et me conseiller dans l'élaboration et la conduite de ce travail avec bienveillance et rigueur.

PLAN

INTRODUCTION	2
PREMIERE PARTIE : L'APPLICATION DES PRATIQUES DE L'ESS AUX MUTUELLES	4
I.1 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SES BONNES PRATIQUES	4
I.1.A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DES PRINCIPES ENTREPRENEURIAUX SPECIFIQUES AU-DELA DU STATUT DE L'ENTREPRISE	4
I.1.B LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ESS	8
I.2 LES MUTUELLES : DES ENTREPRISES DE L'ESS	12
I.2.A LES PRINCIPES DE L'ESS APPLIQUES AUX MUTUELLES	12
I.2.B LES MUTUELLES ET LEURS BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'ESS	16
SECONDE PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES DE L'ESS PAR LA MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE	21
II.1 LES PRINCIPES DE L'ESS INCARNES PAR LA MNT	21
II.1.A UNE UTILITE SOCIALE AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE	22
II.1.B UN IDEAL MUTUALISTE ASSOCIANT GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET PERENNITE DU MODELE ECONOMIQUE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
II.2 L'AMELIORATION EN CONTINUE DES PRATIQUES DE L'ESS DE LA MNT	28
II.2.A L'ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE LA MNT EN MATIERE D'ENTREPRISE DE L'ESS	29
II.2.B PRECONISATIONS POUR AMELIORER LES PRATIQUES DE L'ESS DE LA MNT	30
CONCLUSION	36
BIBLIOGRAPHIE	38

SIGLES

Addes : Association pour le développement des données sur l'économie sociale

Afa : Agence française anticorruption

Anem : Association nationale des employeurs de la mutualité

Ceges : Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale

CNLAMCA : Conseil national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives

CSESS : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

ESS : Economie sociale et solidaire

FNMF : Fédération nationale de la mutualité française

FPT : Fonction publique territoriale

MNT : Mutuelle nationale territoriale

RSE : responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise

RTES : Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire

Udes : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

INTRODUCTION

« *Nous sommes l'un des piliers de l'ESS* ». Ces propos introductif lors du 42^{ème} congrès de la Mutualité tenus en 2018 par Thierry Beaudet, Président de la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF), démontrent la ténacité des entreprises mutualistes à se prévaloir de l'Economie sociale et solidaire (ESS).

Les activités de l'ESS répondent à des besoins sociaux de l'être l'humain. Elles s'opposent à celle du secteur public puisse qu'à l'initiative d'un groupe d'individus de la société civile. Ces mêmes activités sont générées et produites par des organisations ayant choisi un statut juridique qui placent prioritairement le contrat social avec ses bénéficiaires au détriment des échanges financiers^{1 2}. L'ESS se place ainsi comme une alternative économique au modèle dominant.

Longtemps considérée comme le troisième secteur de l'économie, l'ESS est un mouvement social qui articule un mouvement de pensée et un mouvement d'entreprise³. Les pratiques mutualistes ont été les pionnières en France à se fonder sur des valeurs morales (la solidarité et la responsabilité) et des principes opératoires (non-lucrativité et démocratie). Elles ont été suivies par les associations, les coopératives et les fondations. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, et au regard de l'importance de la place des mutuelles dans un système de sécurité sociale naissant, le droit français codifie le fonctionnement organique des mutuelles en incluant leurs valeurs et leurs principes.

Avec le temps et la diversité des initiatives entrepreneuriales, l'ESS rassemble aujourd'hui « *des entreprises de structures et de finalités diverses, depuis des organisations à finalité sociale jusqu'à d'autres dont l'objectif n'a rien de très social ni de très solidaire, mais qui font usage de cette étiquette* » (Jean Pisani-Ferry)⁴. Afin d'éviter que les entreprises de l'ESS s'endorment sur leurs statuts, une entreprise de l'ESS doit « *se [définir] à la fois par ce qu'elle fait et la façon dont elle le fait, sachant que l'articulation des deux est essentielle* » (Jean-

¹ Collectif. *Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire*. Paris : Alternatives économiques, n°63 bis, octobre 2013. Pages 8-17 et 45-47.

² FREMEAUX P. *L'économie sociale et solidaire, terra incognita des économistes ?* Revue internationale de l'économie sociale (Recma), n°328, 2013. Pages 110-117

³ DRAPERI J.F. *L'économie sociale comme mode de pensée*. In : Addes (25^{ème} colloque, Paris, 22 octobre 2013). *L'économie sociale dans le mouvement des idées*. Paris : 2013. 18 p.

⁴ Ibid. Page 12.

Michel Servet)⁵. Hugues Sibille définit ce processus par « la dynamique du ET » qui associe les valeurs portées par les entrepreneurs, aux statuts de l'entreprise qui les encadrent et aux pratiques qui les incarnent⁶.

La présente étude a pour ambition de décrire les principes de l'économie sociale et solidaire définis par la loi et de les confronter au cadre de fonctionnement des entreprises mutualistes. Au terme de ce parcours la mise en œuvre des pratiques de l'ESS par la Mutuelle nationale territoriale (MNT) permet d'illustrer l'incarnation par une mutuelle des principes qui régissent l'ESS et la volonté d'améliorer les pratiques afférentes.

⁵ Ibid. Page 21.

⁶ SIBILLE H. *Valeurs, statuts, pratiques : la dynamique du « et »* [en ligne]. Paris : Le labo de l'économie sociale et solidaire, 22 septembre 2016.

PREMIERE PARTIE : L'APPLICATION DES PRATIQUES DE L'ESS AUX MUTUELLES

Reflet de la diversité d'initiatives de groupes d'individus, l'ESS s'est progressivement développée avec des formes d'entrepreneuriat différentes. Toutefois, il existe de nombreuses convergences philosophiques et éthiques entre celles-ci. Soucieuses de préciser certains principes de bon fonctionnement propres à améliorer leur gestion, elles peuvent puiser de bonnes pratiques réunies dans un référentiel.

L'entrepreneuriat mutualiste a été le premier à être codifié dans le droit français. Depuis, il a été confirmé par la législation relative à l'ESS. Cette dernière permet par ailleurs aux mutuelles de faire valoir d'autres réglementations auxquelles elles sont assujetties. En effet, certaines d'entre elles mettent en exergue des bonnes pratiques d'entreprise de l'ESS.

I.1 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SES BONNES PRATIQUES

I.1.A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DES PRINCIPES ENTREPRENEURIAUX SPECIFIQUES AU-DELA DU STATUT DE L'ENTREPRISE

Historiquement, bien qu'il soit difficile de qualifier les prémices d'une ou plusieurs organisations relevant de l'économie sociale et solidaire⁷, c'est au cours du XIX^e siècle que l'on admet en France la constitution volontaire d'individus en groupes pour répondre collectivement à des problématiques individuelles relatives à la qualité de vie au travail et de la protection contre les risques⁸. C'est ainsi que le modèle mutualiste est reconnu par le législateur. La loi du 15 juillet 1850 relative aux sociétés de secours mutuels leur offre la reconnaissance d'utilité publique, cette dernière définissant ainsi la personnalité juridique⁹ de ces groupements. Le modèle mutualiste sera complété par la liberté d'association en 1901¹⁰, puis par le statut coopératif en 1947¹¹. Les fondations apparaissent dans le droit fiscal au cours des années 1960 avec le soutien et le développement du mécénat financier privé par les gouvernements successifs.

⁷ Certains auteurs évoquent les civilisations antiques.

⁸ DRAPERIE JF. *Histoires d'économie sociale et solidaire*. Paris : Les petits matins, 2017. Pages 15 – 48

⁹ Qui sera précisé par la loi du 1^{er} avril 1898 sur les Sociétés de secours mutuels.

¹⁰ Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

¹¹ Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

L'intégration progressive dans le droit français des différents modes d'entrepreneuriat (regroupant des acteurs pouvant être associés lors d'intérêts convergents et rivaux par d'autres moments) basés sur des principes de l'économie sociale, a eu pour conséquence de ne pas définir précisément les contours de l'ESS durant de nombreuses années. Puisque les principes de l'ESS sont inscrits dans chaque statut juridique, *l'association, la coopérative et la mutuelle* sont de fait des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

C'est seulement en 1980 que le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA) (devenu plus tard le Conseil des entreprises, employeurs, et groupements de l'économie sociale (Ceges)) précise les principes sur lesquels repose l'économie sociale, en proclamant une première charte¹² : la primauté de la mission sociale au regard de l'objet économique de l'entreprise, la libre adhésion ou encore le fonctionnement démocratique. Cette première convergence de points de vue des acteurs « historiques » marque une volonté de mettre en évidence les principes communs aux associations, aux coopératives et aux mutuelles. Ce rapprochement de principes à un statut juridique de l'entreprise connaît des tiraillements, lors de revendications d'entreprises qui n'ont pas un statut juridique précité, mais qui peuvent poursuivre une finalité sociale tout ayant un fonctionnement démocratique et n'ayant pas de but lucratif.

Bien que la Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale rénove principalement la pluralité des statuts des entreprises coopératives, elle est pour certains auteurs les prémices de la définition de l'ESS dans le droit français¹³. Toutefois, il faudra patienter la publication de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, première loi cadre relative à l'ESS, qui fixe principalement : le périmètre et le champ de l'ESS permettant de reconnaître cette dernière comme un mode entrepreneurial spécifique, une

¹² http://www.cresscentre.org/a/images/charte_1980_ess.pdf, consulté le 14 avril 2018.

¹³ DUVERGER T. *La reconnaissance législative de l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. Paris : Fondation Jean Jaurès, 8 juillet 2014. Pages 4-5. <http://base.socioeco.org/docs/note-224.pdf> (consulté le 14 avril 2018)

organisation nationale et territoriale de l'économie sociale et des mesures spécifiques en fonction du statut de l'entreprise¹⁴.

L'ESS est alors définie comme « *un **mode d'entreprendre et de développement économique** adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé. [...] [L'ESS se compose] des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services* »¹⁵.

Peu importe le statut juridique de l'entreprise – coopérative, mutuelle, fondation, association ou société commerciale – cette dernière doit respecter de manière cumulative les quatre principes suivants :

- ♦ **L'entreprise doit avoir un caractère à but non lucratif** (voire une lucrativité limitée¹⁶) : souvent confondue par le grand public comme le fait de ne pas dégager d'excédents lors de la clôture d'un exercice comptable, la non-lucrativité se caractérise par la gestion désintéressée de l'entreprise. Une instruction ministérielle¹⁷ précise que le principe de la non-lucrativité cumule :
 - ✓ l'absence de rémunération des dirigeants de l'entreprise, ces derniers exerçant cette fonction à titre bénévole,
 - ✓ la non distribution des excédents éventuels et la réaffectation de ces derniers aux activités de l'entreprise,
 - ✓ l'impossibilité de transmettre des biens de l'entreprise à ses membres, les actifs restant l'entière propriété de l'entreprise.
- ♦ **L'entreprise doit poursuivre une utilité sociale** ; la loi introduit la définition de l'utilité sociale par l'une des trois conditions suivantes¹⁸ :

¹⁴ Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale. *Loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014*. Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale, 20 novembre 2014. 32 p.

¹⁵ *Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. Journal officiel de la République française, 1^{er} août 2014. Page 1.

¹⁶ Cette ouverture à une lucrativité limitée permet d'élargir la définition de l'ESS aux entreprises commerciales fonctionnant avec les principes éthiques de l'économie sociale. Ces dernières ont alors l'obligation de cadrer toute éventuelle rémunération de leurs dirigeants en respectant l'adéquation de la rémunération aux sujétions des dirigeants et la plafonnant.

¹⁷ Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. *Instruction 4 H-5-06 n°208 du 18 décembre 2006*. Bulletin officiel des impôts, 18 décembre 2006. Page 12.

¹⁸ Op. cit. Page 2.

- ✓ l'apport d'un soutien à des personnes en situation de fragilité,
 - ✓ la contribution à la lutte contre les exclusions et les inégalités, quelles sociales ou encore économiques,
 - ✓ le concours au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale.
- ♦ **L'entreprise est gouvernée de manière démocratique, avec la participation active des parties prenantes** : plus communément désignée par l'expression « une personne égale une voix », ce schéma régi par le système démocratique se traduit par deux caractéristiques complémentaires :
 - ✓ d'une part, tout individu à droit de suffrage,
 - ✓ et d'autre part, elle implique l'égalité de poids de chaque voix exprimée quel que soit la situation ou le statut de l'individu au sein de l'entreprise : au final, la décision est prise en fonction du nombre de voix favorables.

Bien qu'il n'existe pas de texte légiférant sur la gouvernance d'entreprise à proprement dit, c'est le statut juridique de l'entreprise qui fixe les modes d'organisation des prises de décision. Ils doivent alors clairement précisés et détaillés chaque acteur impliqué dans les prises de décision, ainsi que leurs rôles respectifs et la méthode appliquée pour chaque prise de décision.

Enfin, les entreprises de l'ESS ont la particularité de ne pas concentrer pouvoirs auprès d'un président directeur général. Le versant politique est dissocié du versant gestionnaire, bien qu'ils participent collectivement à la gouvernance de l'entreprise.

- ♦ **la gestion de l'entreprise doit être responsable** : la non-lucrativité n'est pas neutre en termes de performance économique pour les entreprises de l'ESS. Cela implique une utilisation rationnelle (du point de vue comptable) et efficace (au regard de l'objet social) des ressources.

Au-delà de cette corrélation, les modes entrepreneuriaux de l'ESS (tout comme les autres par ailleurs) imposent une viabilité économique de l'entreprise, tout excédent permettant de développer ses activités.

I.1.B LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ESS

Bien avant que l'Etat français ne légifère sur l'ESS, les acteurs de l'économie sociale¹⁹ s'étaient interrogés sur l'utilité d'un label permettant de distinguer les entreprises sociales et solidaires. Deux objectifs étaient alors attendus : d'une part, de rendre davantage visible ce mode d'entrepreneuriat auprès des pouvoirs publics et des citoyens, et d'autre part, d'associer des modes de financements dédiés à de telles entreprises dans leurs phases de création et/ou de développement.

En 2010, ces réflexions ont été organisées au sein d'un groupe de travail dédié du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). Méfiants d'instaurer un système de castes, les acteurs dit « historiques » de l'ESS²⁰ se sont alors prononcés à plusieurs reprises en défaveur d'un outil de type « label », lui préférant des démarches incitatives pour améliorer en continue les pratiques (déjà existantes) des entreprises. Ces mêmes acteurs redoutaient également une remise en cause du bien-fondé des statuts qui régissent leurs organisations selon des principes contraignants, inscrit dans le droit français²¹. Fin 2011, le CSESS émet un avis qui écarte l'idée de label, entendu comme un objet de communication qui n'inciterait pas à questionner périodiquement les pratiques des entreprises. Il préconise alors de singulariser les spécificités des entreprises de l'ESS via quatre grands critères : la finalité sociale et/ou sociétale de l'entreprise, la gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes, la lucrativité nulle ou limitée et la rémunération des dirigeants, enfin, l'ancrage territoriale des activités économiques de l'entreprise²².

Les travaux du CSESS ont servi de base de réflexion lors des travaux parlementaires qui ont abouti à la loi cadre du 31 juillet 2014. Cette dernière introduit en son chapitre 1^{er} « Principes et champ de l'économie sociale et

¹⁹ Et plus particulièrement les entrepreneurs sociaux pour lesquels la reconnaissance des spécificités de leur entreprise était une plus grande nécessité à cette époque.

²⁰ Les associations, les coopératives et les mutuelles.

²¹ La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopérative révisée en 1983 et le code la mutualité créé en 1955.

²² Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. *Rapport d'activité 2011*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, 8 décembre 2011. Pages 12-13 et annexe VI.

solidaire » - article 3²³, **le guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS**. Composé du guide proprement dit²⁴ et d'une notice détaillée²⁵, cet outil élaboré par les acteurs de l'ESS, via le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, est avant tout un support de questionnement et un appui pour engager une démarche d'amélioration en continue.

Les fonctions du guide pour l'entreprise sont multiples. En termes de pilotage et de stratégie, il autorise à prendre le temps de se projeter et d'être dans une démarche prospective. La démarche proposée permet la mobilisation des différentes parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Les résultats obtenus peuvent par ailleurs favoriser la détection de nouveaux besoins sociaux non couverts par les activités développées par l'entreprise. En termes de transformation, le guide identifie les questionnements pertinents pour l'entreprise. Cette dernière s'engage alors dans une dynamique pérenne et en continue. Enfin, il s'agit pour l'entreprise d'affirmer son identité et de se démarquer, tout en renouvelant la preuve de son impact social positif sur la société.

Les bonnes pratiques de l'ESS sont ainsi répertoriées en huit thématiques²⁶ faisant référence aux principes entrepreneuriaux spécifiques énoncés précédemment. Des domaines d'action (*tableau 1*), des questionnements et des indicateurs de suivi sont proposés pour chaque thème.

²³ Op. cit. Page 2.

²⁴ Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Ministère de l'économie et des finances, livret 1, février 2017. 9 p.

²⁵ Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. *Notice détaillée du guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Ministère de l'économie et des finances, livret 2, février 2017. 39 p.

²⁶ Dont les six premiers ont été identifiés au préalable par la loi du 31 juillet 2014. Le CSESS a rajouté les enjeux du développement durable et de l'éthique d'entreprise.

Tableau 1 : Domaines d'action associés aux thèmes des bonnes pratiques de l'ESS²⁴

Thèmes	domaines d'action
Modalités effectives de gouvernance démocratique	exercice du pouvoir culture de la démocratie composition des instances statutaires séparation et équilibre des pouvoirs transparence
Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	projet et stratégie relations avec les parties prenantes réalité de la concertation cadre et culture de la concertation
Territorialité, intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires	ancrage territorial participation territoriale gouvernance locale (initiative locale)
Politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois	conditions d'emploi et développement des personnes qualité de l'emploi dialogue social et négociation collective
Lien avec les utilisateurs : bénéficiaires, clients, usagers, ...	processus participatif identification des besoins amélioration ou création de solutions déploiement
Situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues	prévention des discriminations promotion de la diversité mixité professionnelle et égalité F / H prise en compte du handicap
Dimension environnementale du développement durable	politique générale en matière d'environnement pollution et gestion des déchets utilisation durable des ressources
Ethique et déontologie	éthique loyauté des pratiques lutte contre la corruption

Les fiches pratiques présentées dans la notice proposent pour chaque thématique : des enjeux associés, des questionnements complémentaires et des exemples de réalisation. Compte tenu de l'éventail des pratiques abordées, il revient à chaque entreprise de déterminer la pertinence de chacune des thématiques en fonction de sa taille, des enjeux qui lui sont propres et de sa stratégie.

La réponse de toute entreprise de l'ESS au regard du guide est opposable²⁷. Toutefois, le législateur n'a prévu aucun mode de contrôle et aucune sanction en cas de non-respect de cette réalisation. Privilégiant ainsi la démarche volontaire sur le livrable, l'outil reste souple dans la façon dont les entreprises sont amenées à se l'approprier. Bien que celles-ci aient la liberté de déterminer la méthode pour y répondre, le guide préconise de respecter trois étapes cycliques, dans un esprit identique à d'autres démarches d'amélioration continues²⁸ :

- ♦ la réalisation d'un diagnostic : permettant l'identification et la mise en valeur de pratiques existantes,
- ♦ la formalisation d'un plan d'actions (à partir dudit diagnostic) pouvant servir une politique ou une stratégie fondée sur des engagements quantifiables de l'entreprise,
- ♦ le suivi et le partage régulier des améliorations, notamment à l'aide d'indicateurs.

Contrairement à la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise²⁹ qui nécessite de rendre compte de manière normée et annuellement, le législateur a préféré une restitution annuelle sur l'application et la réalisation des pratiques devant l'assemblée souveraine de l'entreprise et une information auprès des salariés.

²⁷ Depuis 2017 pour les entreprises de plus de 250 salariés, puis 2018 pour toutes les autres.

²⁸ A l'image de démarches relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise, ou encore de certifications qualité.

²⁹ Questionnement de l'entreprise relatif à ses impacts (économiques, sociaux et environnementaux) sur la société cadré par les lois dites « Grenelle » de 2009 et 2010.

I.2 LES MUTUELLES : DES ENTREPRISES DE L'ESS

I.2.A LES PRINCIPES DE L'ESS APPLIQUES AUX MUTUELLES

La **gestion désintéressée** constitue une caractéristique essentielle des entreprises de personnes que sont les mutuelles. Elle est précisée dès le premier article du chapitre préliminaire³⁰ du Code de la mutualité : « *Les mutuelles, unions et fédérations sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif* ». Le résultat financier annuel (qu'il soit négatif ou positif) est affecté en totalité en report à nouveau aux fonds propres de l'entreprise. Ces derniers constituent un bien collectif dont bénéficieront tous les adhérents présents et futurs, puisqu'il permet d'assurer la pérennité des activités de la mutuelle.

Le contrôle de la gestion d'une entreprise mutualiste est réalisé par les adhérents par l'intermédiaire d'élus. Aux termes de l'article L.114-16 du Code de la mutualité, les mutuelles sont ainsi administrées par un Conseil composé de membres élus au sein de leurs adhérents. Les administrateurs agissent bénévolement³¹ ce qui distingue les mutuelles des entreprises commerciales. Par ailleurs, un administrateur n'est pas autorisé à percevoir, à quelque titre que ce soit, de rémunération liée, d'une manière directe ou indirecte, au volume des cotisations perçues par la mutuelle (article L.114-31).

Afin d'encourager le militantisme mutualiste, le législateur a prévu³² un système de remboursement des frais liés aux missions d'administrateur (dépenses engendrées par de la garde d'enfants, des déplacements et des séjours) et n'exclut pas un système indemnitaire. Ainsi, lorsque l'importance de l'organisme le nécessite³³, les membres de l'Assemblée générale peuvent décider annuellement d'allouer une indemnité au Président du Conseil d'administration et/ou à des administrateurs auxquels des attributions permanentes ont été confiées. Le montant de l'indemnité est plafonné en fonction de la taille de la

³⁰ Introduit par l'ordonnance n°2017-734 du 4 mai 2017 portant modification des dispositions relatives aux organismes mutualistes.

³¹ L'article L.114-26 du Code de la mutualité affirme le principe de la gratuité des fonctions d'administrateur.

³² Ibid.

³³ Au moins 5 000 membres participants recensés en moyenne annuelle au cours des trois derniers exercices ou au moins 1 millions d'euros de cotisations encaissées, ou au moins 10 salariés employés en équivalent temps plein.

mutuelle. Bien que ces indemnités soient qualifiées de « *rémunérations au sens de l'article L.242-1 du Code de la Sécurité sociale* », la perception de cette indemnité de fonction est compatible avec les statuts de la fonction publique. Elle est par ailleurs cumulable, sans limitation, avec une pension de retraite. En contrepartie, l'administrateur a l'obligation de présenter au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale, un compte rendu de ses activités exercées et le temps passé au service de la mutuelle et les indemnités doivent être mentionnées dans le rapport de gestion sous la forme de leur montant global et de manière individualisée.

Par ailleurs, et compte-tenu des nombreuses missions dévolues aux administrateurs, le législateur a prévu des dispositions pour leur permettre d'exercer leurs fonctions pendant leur temps de travail et pour éviter des pertes de revenus. Ce système est mis en œuvre par une convention de remboursement entre la mutuelle concernée et l'employeur (privé ou public). Ces dispositions sont formalisées à la demande de l'administrateur auprès de des deux parties prenantes. Le règlement intérieur de la mutuelle peut fixer des limites du remboursement.

Les dimensions d'utilité sociale des entreprises mutualistes traduites par leurs actions en matière de prévoyance, de solidarité et d'entraide, contribuent au bien être des individus³⁴. **L'utilité sociale** est une finalité en-soi pour les mutuelles. Elles réduisent les inégalités sociales entre les individus en s'appuyant sur la solidarité entre ses membres. La mutualisation des cotisations de ces derniers, permet de couvrir des risques sociaux face à la maladie en proposant une assurance complémentaire à la celle des pouvoirs publics. Les activités de prévoyance garantissent le maintien des revenus liés au travail lors de périodes longues d'incapacité ou préviennent des prises en charge médico-sociales lorsque l'on devient dépendant.

Les mutuelles favorisent l'accès aux soins d'une part, en permettant la solvabilité de leurs ayants droit vis-à-vis des prises en charge via les activités assurantielles,

³⁴ Article L.111-1 du Code de la mutualité.

et d'autre part, en offrant des services sanitaires, sociaux et médico-sociaux au juste prix. Ce dernier est obtenu compte-tenu du principe de non-lucrativité qui s'applique à la gestion de ces services. Les actions de prévention développées par le mouvement mutualiste, permet aux personnes notamment les plus vulnérables de s'approprier son capital santé et de le préserver.

Avec 18 millions d'adhérents et 38 millions d'ayants droit, le mouvement mutualiste détient une certaine importance pour agir sur le bien commun constitué par le système de santé. Ainsi les 2 500 services et établissements de soins et d'accompagnement mutualistes participent à l'efficacité des soins, en prodiguant des soins de qualité et au juste prix. Les mutuelles développent même des actions spécifiques³⁵ pour réguler le système de santé et garantir ainsi l'accès aux soins à toutes et tous.

De manière plus holistique, le mouvement mutualiste innove socialement en répondant depuis ses origines, à des besoins sociaux non couverts. Il a ainsi été le précurseur d'un système collectif prémices de l'assurance maladie. Il a par ailleurs initié des modalités de prise en charge réservées dans un premier temps aux mutualistes, avant d'être généralisées dans le droit commun, à l'image du tiers-payant.

La relation entre l'adhérent et sa mutuelle repose sur le contrat mutualiste. Ce dernier ouvre un droit aux prestations en contrepartie du versement d'une cotisation. Il consacre également l'appartenance de celui qui adhère au groupement de personnes que constitue la mutuelle. Il symbolise le fondement de démocratie de l'entreprise mutualiste. Ainsi chaque adhérent participe à la définition d'une part, des aspects institutionnels de l'entreprise et d'autre part, des activités développées par celle-ci. Ce principe d'égalité et de non-discrimination entre les adhérents permet à diverses composantes (en fonction du sexe, de l'âge, des origines sociales, ...) d'accéder aux diverses strates de la gouvernance et des responsabilités au sein la mutuelle.

³⁵ Le conventionnement hospitalier mutualiste, le développement de réseaux de soins, pour ne citer que ces deux exemples.

La mise en œuvre de modalités d'association et de participation des adhérents, trouve des formulations précises dans les statuts et le règlement intérieur de chaque mutuelle³⁶. Bien que la liberté statutaire soit la règle, et par conséquent que les conditions d'organisation peuvent varier d'une mutuelle à une autre, la loi édicte des dispositions générales relatives à l'Assemblée générale qui reflète le **principe de la gouvernance démocratique** de la mutuelle³⁷.

L'Assemblée générale représente l'ensemble des adhérents de la mutuelle. Lorsque le nombre de ces dernières dépasse des milliers d'individus, il est très difficile, voire impossible de les réunir. C'est pourquoi, la mutuelle a le devoir de fixer des règles de fonctionnement qui visent à assurer la participation du maximum d'entre eux aux décisions prises. Elle s'appuie alors sur la possibilité de constituer une représentation indirecte de ses adhérents, via l'intermédiaire de délégués élus par des sections de vote³⁸. Pour préserver l'équité de représentativité, il est appliqué une pondération du nombre de délégués en fonction du nombre d'adhérents issus de chaque section de vote. Au final, chaque délégué dispose d'une voix lors des délibérations en Assemblée générale. Il élit par ailleurs les membres du Conseil d'administration, issus des adhérents. Organe collégial, le fonctionnement du Conseil d'administration repose sur un exercice collectif du pouvoir par ses membres.

L'ambition des entreprises mutualistes de poursuivre une utilité sociale multiple ne peut se faire qu'à partir d'un **modèle économique viable et pérenne** dans le temps³⁹. Mettant l'économie au service de l'intérêt général, les mutuelles ont avant tout un devoir moral d'efficacité. Pourtant, de manière générale le Code de la mutualité introduit peu de mesures contraignantes à ce sujet. Les mutuelles sont ainsi tenues de procéder à la désignation d'un commissaire aux comptes uniquement dans l'hypothèse où elles dépassent un certain volume d'activité.

³⁶ Article L114-1 du Code de la mutualité.

³⁷ Article L114-6 et suivants du Code de la mutualité.

³⁸ Elles peuvent suivre des critères géographiques, ou dépendre des activités exercées par la mutuelle ou de la qualité des membres.

³⁹ Mutualité française ; *Utilité sociale, justice, efficacité : une ambition pour les entreprises mutualistes*. In : FNMF (41^{ème} congrès, Nantes, 11 – 13 juin 2015). *Utilité sociale, justice, efficacité : une ambition pour les entreprises mutualistes*. Paris : avril 2015. Pages 45-53.

En revanche, la situation est totalement singulière pour les mutuelles relevant du livre II du Code, c'est-à-dire celles qui exercent des opérations d'assurance. Elles ont été contraintes d'intégrer les principes prudentiels posés par les directives européennes relatives aux assurances⁴⁰. Depuis le 1^{er} janvier 2016, chaque mutuelle « *doit constituer des réserves techniques, aussi appelées fonds propres, ainsi qu'une marge de solvabilité, à savoir une capital minimum d'actifs financiers* »⁴¹, afin d'allouer suffisamment de capital pour couvrir les risques inhérents à son activité.

I.2.B LES MUTUELLES ET LEURS BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'ESS

Au regard du référencement des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS, les mutuelles peuvent s'appuyer sur leur réglementation spécifique de manière plus ou moins importante en fonction des thématiques abordées.

Concernant les **modalités effectives de l'exercice du pouvoir**, les mutuelles peuvent se référer à la codification relative à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration, instances statutaires. En comparaison avec les autres statuts juridiques des entreprises de l'ESS, des règles spécifiques s'appliquent aux administrateurs des mutuelles. Les adhérents doivent être âgés de 18 ans révolus pour pouvoir se présenter au scrutin d'élection d'administrateur. Chaque mutuelle doit prévoir dans ses statuts une limite d'âge maximale pour exercer le mandat d'administrateur⁴². Cette limite ne peut être supérieure à 70 ans pour chaque administrateur, auquel cas elle constitue une condition d'éligibilité, ou au minimum aux deux tiers d'entre eux.

Au-delà de l'âge, il existe toute une liste d'incapacités applicables au mandat d'administrateur⁴³. A titre d'exemple, un adhérent d'une mutuelle ne peut devenir administrateur s'il a fait l'objet depuis moins de dix ans d'une condamnation définitive pour crime ou pour certains délits (vol, escroquerie, ...). Ces dispositions permettant d'apprécier l'honorabilité de chaque intéressé,

⁴⁰ Directive 2002/83/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 novembre 2002, dite « Solvabilité I » et la directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009, appelée communément « Solvabilité II ».

⁴¹ BAUDET T., PIERRON L. *La mutualité*. Paris : Humensis, 1^{ère} Ed., juin 2018. Page 51.

⁴² Article L114-22 du Code de la mutualité.

⁴³ Article L114-21 du Code de la mutualité.

s'appliquent au moment de leur élection (avec la présentation d'un casier judiciaire vierge) et pendant toute la durée de leur mandat.

Afin d'assurer la participation de chaque administrateur aux travaux du conseil et autres instances consultatives afférentes, l'exercice simultané de mandats mutualistes⁴⁴ est limité à cinq⁴⁵, dont au maximum trois mandats de président. Par ailleurs, cette information doit être présentée chaque année à l'Assemblée générale, favorisant ainsi la transparence auprès des adhérents.

Le législateur a introduit récemment le principe de parité entre les sexes⁴⁶ impactant la composition du Conseil d'administration. Les mutuelles devront ainsi être administrées avec une proportion d'administrateurs de chaque sexe d'au moins 40 %, à partir du 1^{er} janvier 2021. Il appartient aux statuts de chaque mutuelle de prévoir les conditions d'élection garantissant le respect de cette règle qui vise à favoriser la représentativité des adhérents dans la gouvernance de l'entreprise⁴⁷.

Les mutuelles s'appuient sur la réglementation de droit commun appliquée aux entreprises pour **valoriser le capital humain de leurs salariés**. Divers champs peuvent ainsi faire référence aux pratiques des entreprises de l'ESS : la sécurisation de l'emploi, la formation professionnelle, ou encore, le dialogue social. Cette législation sociale est complétée par des accords multi professionnels dédiés aux entreprises de l'ESS, signés dans le cadre du groupe de dialogue social de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes)⁴⁸. Ils portent sur des thématiques aussi diverses que l'insertion professionnelle et l'emploi des jeunes, la formation tout au long de la vie, ou encore la prévention des risques psychosociaux au travail. Enfin, les mutuelles

⁴⁴ Mandats d'administrateur de mutuelles, d'unions ou de fédérations mutualistes.

⁴⁵ Article L114-23 du Code de la mutualité.

⁴⁶ Ordonnance n° 2015-950 du 31 juillet 2015 relative à l'égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des mutuelles, futur Article L114-16-1 du Code de la mutualité.

⁴⁷ Lorsque la proportion des adhérents de la mutuelle d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, une dérogation à la règle est appliquée.

⁴⁸ L'Udes regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs d'associations, de mutuelles et de coopératives et 16 branches et secteurs professionnels. Elle rassemble 80 % des employeurs de l'ESS.

peuvent se référer à la convention collective de la mutualité⁴⁹ et aux accords de branche dont dépendent leurs salariés. Négociés par l'intermédiaire de l'Association nationale des employeurs de la mutualité (Anem), organisation professionnelle représentant les intérêts des employeurs de la branche mutualiste auprès des pouvoirs publics, ces spécificités donnent aux entreprises mutualistes des lignes directrices dans divers domaines : l'égalité entre les hommes et les femmes, la prise en compte du handicap, pour ne citer que ces deux exemples.

Sur le respect des dimensions sociale et environnementale du **développement durable**, depuis 2014 les entreprises mutualistes qui dépassent le seuil, à la date de clôture de leur exercice, 100 millions d'euros de bilan ou 100 millions d'euros de chiffre d'affaires net, et qui emploient au moins 500 salariés, ont l'obligation de rapporter leur responsabilité sociétale⁵⁰ dans le rapport de gestion annuel en tant que performance extra-financière. Bien que non spécifique aux mutuelles, l'application de cette obligation poursuit un double objectif pour celles-ci. D'une part, le rapport annuel relatif à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) permet de mesurer les conséquences des activités sur l'environnement, la société, l'écosystème économique et donc d'améliorer les processus de la mutuelle afin d'avoir un impact plus positif. Et d'autre part, le rapport RSE permet aux parties prenantes de la mutuelle de mieux appréhender leur implication respective dans le développement durable. La vérification de la sincérité des informations fournies est réalisée par un organisme tiers indépendant accrédité. Un audit est ainsi réalisé pour les informations les plus matérielles au regard de l'activité de la mutuelle (un simple contrôle sur justificatifs pour les autres). Au-delà de la prise en compte des trois piliers du développement durable (le social, l'économie et l'écologie) le rapport RSE doit aborder les impacts sur l'économie circulaire et le changement climatique.

⁴⁹ Convention collective nationale de la mutualité du 31 janvier 2000. Etendue par arrêté du 17 août 2001. Journal officiel de la République française du 28 août 2001.

⁵⁰ Article L114-17 du Code de la mutualité renvoyant à l'article L225-102-1 du Code de commerce.

Le rapport RSE peut être complété par le bilan des émissions de gaz à effet de serre, qui est obligatoire pour toute personne morale de droit privé employant plus de 500 personnes⁵¹. Ce bilan fournit une évaluation tous les quatre ans du volume d'émissions de gaz à effet de serre⁵² produit par la mutuelle au cours d'une année. Le bilan doit être accompagné d'une synthèse qui présente, pour chaque catégorie d'émissions (directes et indirectes), les actions que la mutuelle envisage de mettre en œuvre au cours des quatre années suivant l'établissement du bilan pour réduire le volume global d'émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, la loi impose à toute entreprise de plus de 500 salariés et qui réalise un chiffre d'affaire annuel supérieur à 100 millions d'euros, de respecter huit obligations afférentes à **la transparence**, à **la lutte contre la corruption**⁵³. Toute entreprise mutualiste respectant les deux critères cumulatifs, doit pouvoir ainsi justifier lors de tout contrôle des services de l'Agence française anticorruption (Afa) :

- l'élaboration d'un code de conduite,
- la mise en œuvre d'un dispositif d'alerte interne,
- l'établissement d'une cartographie des risques,
- une évaluation des clients et des fournisseurs de l'entreprise,
- la mise en œuvre d'une procédure de contrôle comptable interne ou externe,
- la formation des cadres et des personnels,
- la mise en œuvre d'un régime disciplinaire,
- et d'un dispositif interne de contrôle et d'évaluation des mesures adoptées.

Au-delà de ses prérogatives de conseil auprès des entreprises, l'Afa détient des pouvoirs de sanction. En cas de manquement, elle peut ainsi prescrire à la mutuelle d'adapter les procédures de conformité internes, selon les recommandations qu'elle leur adresse, dans un délai qu'elle fixe à trois ans maximum. Des sanctions pécuniaires jusqu'à un million d'euros peuvent être

⁵¹ Loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement et décret n°2011-829 du 11 juillet 2011 relatif au bilan des émissions de gaz à effet de serre et au plan climat-énergie territorial.

⁵² Elles sont exprimées en équivalent de tonnes de dioxyde de carbone.

⁵³ Article 14 de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

prononcées pour les personnes morales et jusqu'à 200 000 euros pour les personnes physiques. Enfin, l'Afa peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision, aux frais du condamné.

Au-delà du cadre réglementaire qui définit et régit le mode entrepreneurial mutualiste, les mutuelles peuvent s'appuyer sur certaines de leurs obligations en tant qu'entreprise pour développer leurs bonnes pratiques relatives à l'ESS. C'est l'adéquation entre valeurs, principes de fonctionnement et pratiques réellement mises en œuvre qui permet aux mutuelles d'améliorer leur performance économique, sociale, sociétale et de gouvernance.

SECONDE PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES DE L'ESS PAR LA MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE

Au regard de son statut d'entreprise mutualiste, l'affinité de la Mutuelle nationale territoriale (MNT) à l'économie sociale et solidaire apparaît comme une évidence. Cela se traduit globalement par sa non-lucrativité, sa gouvernance participative et démocratique, sa gestion responsable et son but poursuivi autre que le simple partage des bénéfices. Ce but poursuivi est précisément l'ambition des fondateurs de la MNT : assurer à tous les agents de la fonction publique territoriale, une protection sociale complémentaire solidaire et de qualité.

II.1 LES PRINCIPES DE L'ESS INCARNES PAR LA MNT

Pour incarner pleinement son identité mutualiste et d'en renforcer le caractère différenciant, les membres du Conseil d'administration ont adopté en février 2015 le projet stratégique de la MNT⁵⁴ avec une vision à dix ans. Ce dernier est construit sur quatre axes opérationnels qui intègrent les grands principes d'une entreprise de l'ESS :

- ♦ faire de tous les adhérents les acteurs solidaires d'un projet mutualiste fondé sur un modèle économique responsable et durable,
- ♦ développer l'utilité sociale et professionnelle au service de la totalité de la communauté des acteurs du service public local,
- ♦ viser l'excellence opérationnelle et la mettre au service des adhérents et des collectivités territoriales,
- ♦ construire les partenariats adaptés aux ambitions stratégiques et au service du projet mutualiste.

Afin de passer de la déclaration à l'action, le projet stratégique est mise en œuvre à l'aide du projet de l'entreprise⁵⁵. Impulsé par les élus de la mutuelle, il est conduit par les salariés au service des adhérents. Tous les trois ans, les élus et les salariés effectuent le bilan des actions réalisées, mesurent les écarts avec les ambitions initialement formulées et ajustent de nouveau la feuille de route opérationnelle.

⁵⁴ Mutuelle nationale territoriale. *Territoires d'avenir : projet stratégique et d'entreprise de la MNT, notre identité mutualiste, c'est notre utilité sociale et professionnelle*. MNT, février 2015. 21 p.

⁵⁵ Mutuelle nationale territoriale. *Nos territoires d'avenir : projet stratégique et d'entreprise de la MNT, deuxième étape 2018 – 2019*. MNT, mai 2018. 29 p.

Ainsi, la MNT affirme son projet mutualiste d'origine, une mutuelle professionnelle, et souhaite changer l'échelle de son utilité sociale afin de s'adapter aux besoins de ses parties prenantes.

II.1.A UNE UTILITE SOCIALE AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Dans un contexte qui tend à banaliser les mutuelles comme des opérateurs économiques de la prise en charge financière des risques liés à la santé, la MNT a un double enjeu d'adapter son utilité sociale. Le système d'assurance complémentaire santé, réduit la différenciation des mutuelles au regard des entreprises d'assurance à but lucratif. Pour conserver son attractivité, la MNT est contraint de redéfinir ses engagements initiaux vis-à-vis de ses adhérents. Par ailleurs, en tant que mutuelle professionnelle dédiée aux acteurs qui font les territoires en proximité, la MNT élargit son utilité sociale à l'ensemble de ses parties prenantes. Cette optimisation de la prise en compte des besoins qui impact les relations avec les parties prenantes, ne peut se faire que par une meilleure connaissance des attentes de ces dernières.

En plaçant l'adhérent au cœur de sa stratégie d'entreprise, la MNT ouvre de nouveau champ d'intervention de son utilité sociale. Initialement centré sur le risque santé, la mutuelle n'a pas cessé de s'adapter pour répondre aux attentes de ses adhérents. Aujourd'hui, la MNT a une approche holistique de l'accompagnement social. Bien que l'activité principale de l'entreprise reste centrée sur la gestion de prestations financières pour couvrir une assurance complémentaire santé et une garantie de maintien de salaire, la MNT développe des actions pour prévenir les situations qui aggravent le risque de perdre une bonne santé⁵⁶ tout au long de la vie. En s'appuyant sur des partenariats, la MNT a su diversifier ses activités. Elle développe ainsi des actions de prévention santé avec un réseau d'associations spécialisées dans des domaines tels que les addictions, la santé bucco-dentaire, ou encore le diabète. Elle assure les biens des adhérents (voiture et habitation) et propose des diverses garanties (accident de la vie, dépendance, achat de bien immobilier, décès). Elle favorise par ailleurs,

⁵⁶ Au sens de la définition de l'Organisation mondiale de la santé, associant les dimensions physique, psychique et sociale de l'individu.

l'accès de ses adhérents à des services de soins, aux activités physiques et de loisirs. La relation à l'adhérent n'est donc pas figée et évolue dans le temps. Ce renouvellement en continu impose une adaptation de l'organisation des services rendus, afin de passer d'une logique d'entreprise de gestion de prestations à une entreprise de services.

Le caractère professionnel de la MNT implique une relation singulière et forte avec les collectivités territoriales. Elle agit indirectement à l'utilité sociale des citoyens en appuyant les collectivités au maintien des services publics développés et animés par les agents territoriaux. Ces derniers ne sont pas correctement protégés face aux risques de la vie, notamment en raison de leur statut et de leurs ressources financières souvent limitées. De plus, leur adhésion à une garantie de protection sociale demeure majoritairement libre, facultative et individuelle. Par ailleurs, la réponse technique à certains besoins sociaux nécessite une approche et un accompagnement spécifiques, au regard de la singularité de chaque collectivité territoriale. La MNT a ainsi développé une expertise relative aux spécificités de la protection sociale des salariés de la Fonction publique territoriale (FPT), qu'elle met à disposition de leurs employeurs.

La MNT informe, sensibilise et alerte les collectivités sur leurs obligations, sur les risques associés aux divers métiers de la FPT (tels que les troubles musculo-squelettiques, ou encore les risques psycho-sociaux), ou encore sur les attentes des agents sur leurs conditions de vie au travail.

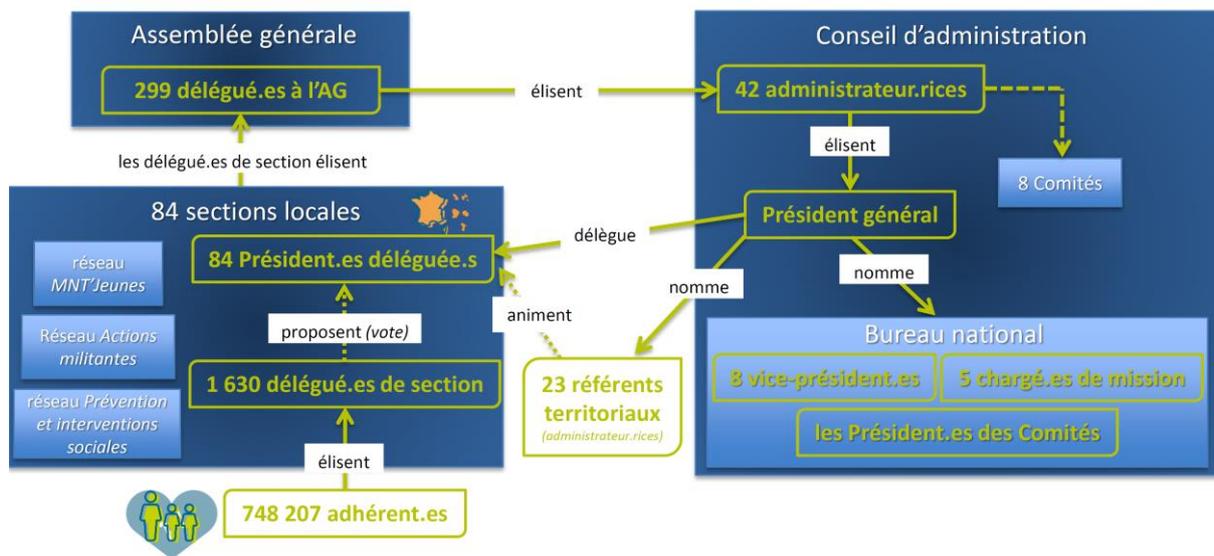
Elle les accompagne au quotidien en leur offrant des solutions dédiées à la gestion de la protection sociale adaptées au fonctionnement des services.

Enfin, la MNT promeut l'innovation sociale de la prise en compte du bien-être au travail. Chaque année, en organisant le prix *Santé et mieux-être au travail*, la mutuelle met en lumière des initiatives locales, favorisant ainsi l'échange de bonnes pratiques entre collectivités.

II.1.B UN IDEAL MUTUALISTE ASSOCIANT GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET PERENNITE DU MODELE ECONOMIQUE

Au regard du contexte réglementaire récent en matière d'activités assurantielles de plus en plus exigeant, la gouvernance démocratique de la MNT est impactée. L'enjeu pour la mutuelle est de concilier ces nouvelles obligations à son caractère d'entreprise de personnes, tout en maintenant une forme démocratique représentative de l'ensemble de ses adhérents. Le schéma de la gouvernance a été ainsi renouvelé (*schéma 1*).

Schéma 1 : organisation politique de la MNT



Les 748 207 adhérents de la MNT élisent leurs 1 630 délégués répartis en 84 sections de vote locales⁵⁷. Ce sont ces mêmes délégués qui élisent leurs 299 représentants qui siègent à l'Assemblée générale. Ces derniers élisent à leur tour les 42 membres du Conseil d'administration. Toutefois, ce système démocratique pyramidal a ses limites. Afin d'amener l'adhérent à une conscience de militant (voire de dirigeant de l'entreprise) et de ne pas le laisser dans une posture de consommateur de services, la MNT développe un plan d'actions relatif au militantisme. Cela commence par le déploiement d'une communication sur le projet mutualiste, au détriment des produits proposés. Tous les ans, chaque adhérent peut débattre sur le projet mutualiste de l'entreprise dans le cadre de rencontres *MNT&Vous*. Organisées à l'échelle des sections locales de

⁵⁷ Le plus souvent, elles correspondent aux délimitations administratives des départements.

vote, elles sont organisées et animées par les Conseils de section (*schéma 1*). En contact direct avec les adhérents, les délégués de section sont de véritables pivots de la démocratie. La vivacité de ce réseau d'acteurs réparti sur l'ensemble des territoires d'action de l'entreprise est cruciale. Conscient de cette richesse, les membres du Conseil d'administration ont impulsé trois réseaux nationaux thématiques impliquant des délégués de section (*schéma 1*) :

- ♦ le réseau *Actions militants*, véritable laboratoire d'innovations permettant d'expérimenter de nouvelles formes de liens entre la mutuelle et l'adhérent : marquer symboliquement et concrètement l'adhésion, inscrire la dimension militante dans l'espace physique des agences commerciales de proximité, tels sont les projets actuellement amorcés,
- ♦ le réseau *Prévention et interventions sociales*, qui alimente le champ d'actions des délégués de section auprès des adhérents,
- ♦ le réseau *MNT'Jeunes*, qui réunit l'ensemble des délégués des adhérents âgés de moins de 40 ans, poursuit un double objectif : d'une part, de mettre à l'étrier de futurs administrateurs de l'entreprise et d'autre part, donner les moyens d'action aux délégués des sections pour renouveler le militantisme de proximité auprès des jeunes adhérents.

Dans la continuité du lien entre les adhérents et les dirigeants de l'entreprise, la MNT organise depuis un certain nombre d'années, des rencontres régionales préparatoires aux travaux de l'Assemblée générale. Chaque année, les 299 délégués des adhérents sont répartis en onze Comités régionaux⁵⁸, trois à quatre mois avant la séance plénière. Ce maillon supplémentaire dans le processus démocratique de la mutuelle, est un espace de dialogue qui permet d'affronter l'avis des adhérents, via leurs représentants, aux propositions formulées par leurs pairs dirigeants.

A l'autre bout de la chaîne de sa gouvernance démocratique, la MNT a adapté une de ces deux instances statutaires. De par la réforme réglementaire, le rôle du Conseil d'administration s'est vu considérablement renforcé dans la gestion de la

⁵⁸ Nouvelle Aquitaine, Bretagne / Normandie, Grand Est / Bourgogne-Franche-Comté, La Réunion, Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire / Pays de la Loire, Occitanie, Antilles / Guyane, Provence-Alpes-Côte d'Azur / Corse, Haut-de-France, Ile-de-France.

mutuelle, rendant le mandat électif plus complexe et associé à plus de responsabilités. Contrairement à certaines entreprises mutualistes, la MNT a choisi de ne pas réduire le nombre des membres de son Conseil d'administration (fixé à 42, cf. schéma 1). Ce choix s'explique d'une part, par la volonté de maintenir une certaine représentativité des adhérents au sein de l'organe de gestion de l'entreprise, et d'autre part, par le souhait de donner à chaque administrateur les moyens d'agir. Près d'un quart des administrateurs ont par ailleurs une activité professionnelle à temps plein. Il serait plus difficile pour eux d'assurer un mandat électif qui concentrerait encore plus du temps de présence et de participation aux travaux. La diversité de ces derniers est telle, que qu'ils sont travaillés en amont de chaque séance du Conseil d'administration, au sein de huit comités thématiques⁵⁹. Ces derniers sont dédiés au respect du cadre réglementaire, en particulier Solvabilité 2, et au respect des bonnes pratiques de gouvernance. Ces instances consultatives du Conseil d'administration mettent en débat les sujets traités par le Conseil d'administration et éclairent les prises de décision.

Les récentes réformes n'ont pas seulement impacté les modes de gouvernance. Elles ont également accéléré le phénomène de rapprochement, voire de concentration des mutuelles. Face à la concurrence exacerbée d'opérateurs de l'assurance les entreprises mutualistes poursuivent des mécanismes financiers pour pérenniser leur modèle économique. La participation de la MNT à la création du Groupe Vyv va dans ce sens. Bien que l'union ainsi créée ait pour ambition d'être bien plus que le premier opérateur mutualiste de France en termes de poids économique^{60 61}, elle participe à la **pérennisation du modèle**

⁵⁹ Relatifs à l'audit, la conformité et le contrôle interne, la gouvernance, les nominations et les rémunérations, les placements et les finances, les produits et services, les opérations d'assurance, la qualité et la RSE.

⁶⁰ Le groupe représente 10 milliards d'euros de chiffre d'affaire et rassemble 10 millions de personnes protégés, 40 000 collaborateurs et 10 000 élus représentant les adhérents des différentes composantes ; il est le premier acteur national de l'assurance santé et le premier opérateur de services de soins et d'accompagnement social privé à but non-lucratif.

⁶¹ Le Groupe Vyv a pour ambition d'apporter des réponses et une utilité sociale tout au long du parcours de vie de ses adhérents, en devenant l'acteur global de santé et en incarnant la performance d'entreprise de l'ESS.

économique de la MNT de quatre manières différentes, tout en respectant le projet mutualiste animé par la mutuelle.

Premièrement, le Groupe Vyv est un groupe prudentiel au sens de la réglementation de Solvabilité 2⁶². Par conséquent, il doit être en mesure de présenter une solvabilité positive et robuste sur le long terme, sur la base des comptes combinés de ses entités⁶³. Lorsqu'un organisme affilié au groupe a un déficit de solvabilité, celui-ci est alors intégralement pris en compte dans le calcul de la marge de solvabilité du groupe. La mise en place d'un système de gestion des risques au niveau du groupe, induit des relations financières fortes et durables avec un mécanisme de solidarité financière.

Deuxièmement, dans le cadre de mise en concurrence d'opérateurs en complémentaire santé ou en garantie de maintien de salaire, il peut être plus efficace que cela soit le groupe qui réponde aux appels d'offres. La combinaison de palettes d'offre de services de différentes entités pouvant s'additionner et/ou la tarification au juste prix est plus aisée.

Troisièmement, les entités du Groupe Vyv recherchent une mutualisation de moyens permettant de maîtriser des coûts de gestion. Des fonctions supports sont par exemples déjà communes aux huit entités affiliées⁶⁴.

Quatrièmement, les capacités d'innovation du Groupe Vyv (notamment financières) sont bien plus importantes que la simple addition des capacités de chaque entité membre. Par sa contribution au groupe, la MNT acquiert ainsi des marges de développement de son utilité sociale et donc de développement économique.

⁶² Article 212 de la directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009

⁶³ Article R213-2 du Code de la mutualité.

⁶⁴ Mare Gaillard, Harmonie fonction publique, Harmonie mutuelle, Mutuelle générale de l'éducation nationale filia, Mutuelle générale de l'éducation nationale, Mutuelle générale des finances et la MNT.

II.2 L'AMELIORATION EN CONTINUE DES PRATIQUES DE L'ESS DE LA MNT

II.2.A L'ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE LA MNT EN MATIERE D'ENTREPRISE DE L'ESS

Fin 2016, les membres du Conseil d'administration engagent la MNT dans une démarche d'amélioration en continue de ses bonnes pratiques en tant qu'entreprise de l'ESS. Vue tout d'abord comme un moyen d'affirmer son appartenance à cette forme d'économie, cette démarche est mise au service de la volonté de ses dirigeants de renforcer le dialogue entre les différentes parties prenantes de la mutuelle. C'est pourquoi, le choix méthodologique de la démarche s'est porté sur l'autodiagnostic participatif⁶⁵ afin de mesurer d'une part la place de la MNT comme entreprise de l'ESS, et d'autre part, le degré de priorité de l'affirmer au regard des thématiques abordés par le guide des bonnes pratiques. C'est pourquoi, aucun des thèmes déclinants les bonnes pratiques de l'ESS n'a été écarté. En revanche, les domaines d'action décrits dans les paragraphes suivants, ont été proposés au Conseil d'administration par le Comité « Qualité et RSE ».

Les aspects relatifs aux modalités effectives de l'exercice du pouvoir au sein de la mutuelle, ont été jugés prioritaires afin d'identifier des améliorations à apporter sur un principe fondamental de l'entreprise, notamment après une année d'application des nouvelles règles de solvabilité imposée par l'Union européenne. Les règles de fonctionnement, l'animation de la vie démocratique et la mise en débat des sujets et la transparence des processus de prise des décisions sont ainsi pris en compte. Compte tenu de sa taille, la MNT a une gouvernance démocratique basée sur le mandat représentatif d'adhérents. La mesure de cette représentativité au sein des instances statutaires permet d'apprécier la prise en compte de la diversité des adhérents. Dans cette optique, le Comité considère particulièrement l'enjeu pour la MNT d'équilibrer la représentativité femme/homme. Enfin, le renouvellement des élus par

⁶⁵ Les parties prenantes concernées sont : les élus militants mutualistes, les salariés et des partenaires institutionnels (autres mutuelles et laboratoires d'idées de l'ESS avec lesquels la MNT développe des liens privilégiés).

l'engagement de jeunes adhérents reste une priorité pour pérenniser l'entreprise à long terme.

L'autodiagnostic est l'occasion d'une part, de mesurer le sentiment d'implication des élus et des salariés dans l'élaboration du projet stratégique et du projet d'entreprise de la MNT, deux ans après sa formalisation. Et d'autre part, les parties prenantes peuvent être force de proposition pour renforcer la concertation au cours des travaux préparatoires à venir dans le cadre de la révision du projet mutualiste, tout en prenant en compte de l'adéquation de ce dernier avec les besoins des adhérents.

Mutuelle des services publics locaux et de proximité, la MNT dispose de moyens d'actions pour participer activement à l'économie dans les territoires en termes d'emplois, d'activités et d'impacts sociaux positifs, notamment avec des rapprochements avec d'autres entreprises de l'ESS. La concertation doit permettre de questionner les parties prenantes sur ce sujet. Il sera plus aisé de les impliquer dans le déploiement d'actions dans le futur.

Concernant les autres thématiques, la situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les inégalités, de protection de l'environnement, ou encore de développement durable, le Comité estime qu'il est nécessaire dans un premier temps de mesurer la connaissance des engagements pris par la MNT et des actions déjà menées.

Début 2017, les 1 630 délégués des adhérents, les 1 179 salariés et ont été ainsi consultés par questionnaire dématérialisé. Ce sondage a permis de récolter 661 réponses⁶⁶ après une relance, soit un taux de participation de 23,5 %. Au-delà de ce taux satisfaisant, les répondants constituent un échantillon représentatif de la population enquêtée sur les critères suivants : le genre, l'âge et l'ancienneté d'appartenance à la MNT.

Au terme de l'analyse des résultats⁶⁷, on constate que la moitié des répondants estiment mal connaître l'économie sociale et solidaire. Toutefois, ils expriment

⁶⁶ 384 auprès des délégués des adhérents et 277 auprès des salariés.

⁶⁷ Mutuelle nationale territoriale. Bonnes pratiques de la MNT entreprise de l'économie sociale et solidaire. MNT, 2017. 19 p.

la nécessité de mieux appréhender et de mieux comprendre l'ESS au regard de leur contribution au sein de la MNT. Pour les élus et les salariés, les pratiques de la MNT traduisent de manière perfectible l'appartenance à l'ESS : peu lisible, voire pas du tout évidente pour certains d'entre eux. Certaines thématiques faisant échos aux principes statutaires de la mutuelle, les répondants expriment le lien évident entre la MNT et les bonnes pratiques ESS, sans pouvoir identifier des exemples d'actions. Concernant le diagnostic relatif aux pratiques de l'ESS, les parties prenantes identifient des points forts et expriment des améliorations à apporter (tableau 2).

Tableau 2 : Points forts et améliorations à apporter aux pratiques ESS de la MNT

Thèmes	Points forts	Points d'améliorations
La gouvernance démocratique à la MNT	<ul style="list-style-type: none"> ♦ les règles de gouvernance sont clairement explicites et appliquées, ♦ la mise en débat des prises de décision en assemblée générale, ♦ les réseaux qui favorisent l'animation de la vie militante. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le report d'informations auprès des salariés, ♦ l'implication des adhérents dans la vitalité démocratique, ♦ l'effectivité de la représentativité des adhérents dans les instances dirigeantes.
La concertation et l'organisation des décisions dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la concertation et la consultation des salariés dans l'élaboration du projet d'entreprise, ♦ la structuration des instances de débats et de prises de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la consultation des adhérents avant la prise de décision, ♦ l'accès à des informations synthétiques et pédagogiques, ♦ la formation pour éclairer les prises de décision.
Intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le maintien de l'emploi local, à proximité des adhérents. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la formalisation d'une politique relative aux achats locaux, en priorisant les achats responsables.
Politique salariale et exemplarité sociale	<ul style="list-style-type: none"> ♦ l'équilibre vie privée / vie professionnelle des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ l'information des élus sur la politique et les mesures appliquées aux ressources humaines.
Relation à l'adhérent	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la place de l'adhérent au cœur des objectifs de l'entreprise, 	

	<ul style="list-style-type: none"> ♦ l'innovation des offres de service à l'adhérent. 	
Diversité et lutte contre les inégalités	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la prise en compte de l'égalité femme-homme, du handicap et la lutte contre les discriminations pour les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ l'information de cette prise en compte (méthodes et résultats).
Environnementale du développement durable		<ul style="list-style-type: none"> ♦ l'information sur les actions entreprises dans ce champ.
Ethique et transparence	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la transparence dans les relations entre les parties prenantes de l'entreprise. 	

Ces résultats incitent la MNT à mieux identifier les actions déjà menées par l'entreprise et de les rendre plus lisibles auprès de ses parties prenantes et plus visibles à tous. C'est dans cette optique que la présentation de l'autodiagnostic lors de l'Assemblée générale de juin 2017 a été accompagnée de chiffres clés et illustrée au travers de pratiques déjà menées.

Ils résonnent par ailleurs avec le projet stratégique de la MNT, centré sur un projet mutualiste fondé sur un modèle économique responsable et durable. Ils invitent à intégrer une feuille de route spécifique dans la stratégie d'entreprise. L'identification d'actions prioritaires doit permettre d'améliorer les pratiques ESS de la mutuelle avec des objectifs atteignables dans les trois années à venir.

II.2.B PRECONISATIONS POUR AMELIORER LES PRATIQUES DE L'ESS DE LA MNT

L'enjeu pour la MNT est de faire progresser l'incarnation des valeurs de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques, tout en développant son utilité sociale auprès de ses parties prenantes. Contrairement aux sociétés coopératives, ces dernières ne sont pas toutes associées aux prises de décisions de l'entreprise. En effet, en matière de **gouvernance**, le caractère démocratique des mutuelles repose essentiellement sur la représentation des adhérents, le Code de la mutualité interdisant à tout salarié de l'entreprise d'être élu administrateur⁶⁸. L'association de collaborateurs et d'élus de manière

⁶⁸ Article L114-28 du Code de la mutualité.

systematique permet de croiser les points de vue avant toute prise de décision. De même, faire appel de manière plus récurrente à des partenaires, à des experts favorise la prise en considération de l'écosystème de l'entreprise.

Un autre enjeu de taille pour la MNT concernant sa gouvernance, est la montée en compétences des délégués des adhérents. La réforme européenne relative aux activités assurantielles impose aux membres de l'Assemblée générale de mesurer pleinement les conséquences éventuelles de leurs décisions sur l'entreprise. Très attachés à la finalité de l'entreprise, les délégués à l'Assemblée générale doivent pouvoir également saisir les enjeux de viabilité et pérennité économique de la MNT. Le guide des bonnes pratiques ESS peut par ailleurs les aider à acquérir ces repères.

Augmenter son **utilité sociale**, c'est aussi favoriser l'engagement des adhérents de la MNT dans des projets d'intérêt général. Relayer, soutenir des actions d'adhérents valorise les capacités de ces derniers à agir, qu'ils peuvent mettre au service de la mutuelle en devenant militants. Cette passerelle peut être facilitée en associant les principes poursuivis par l'organisation dans laquelle ils agissent avec les valeurs de la MNT, en termes d'utilité, de démocratie ou encore de solidarité. Le degré d'implication de la mutuelle peut varier de la simple mise en valeur, jusqu'au soutien matériel ou financier. Encadrée par un appel à projets, une fondation d'entreprise, la participation de l'entreprise contribue alors directement au développement de l'utilité sociale poursuivie par l'action. En tant qu'employeur, la MNT a par ailleurs, un pouvoir d'action pour favoriser l'implication des salariés dans de tels projets. Faisant échos aux bonnes pratiques permettant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, l'engagement des salariés à l'extérieur de l'entreprise redonne du sens à leur activité professionnelle. De plus, la mobilisation du mécénat de compétences permet de soutenir le mouvement associatif et de développer des impacts sociaux positifs.

En terme de pratiques d'entreprise, faire des achats et des investissements de la MNT un moyen pour maximiser son impact social participe au développement de son utilité sociale. Cela nécessite d'une part, de clarifier une politique relative

aux achats socialement responsable pragmatique et facilement mobilisable par les services concernés ; et d'autre part, d'intégrer des objectifs mesurables et quantifiables dans la stratégie des investissements responsables de l'entreprise. Enfin, développer l'utilité sociale de la MNT passe par la veille et l'identification de besoins non couverts de son environnement affinitaire. Cela incite à améliorer en continue l'offre de service auprès des parties prenantes.

Ayant pour objectif de répondre à des besoins sociaux, en intégrant une logique de non-lucrativité, les collectivités locales et les entreprises de l'ESS tissent de plus en plus de liens. Parce qu'elles ont comme préoccupation première la création et le maintien de l'emploi non délocalisable, le dynamisme sur leur territoire et la couverture des besoins de leur population, les collectivités territoriales se tournent naturellement vers les entreprises de l'ESS implantés à proximité. En devenant un acteur incontournable des services publics locaux, et en faisant de son appartenance à l'ESS un élément de différenciation, la MNT a un rôle à jouer auprès des pouvoirs publics locaux pour renforcer l'ESS dans les territoires.

Comme elle l'a amplifié dans son champ affinitaire de la fonction publique territoriale, la MNT a la légitimité de développer une **expertise dédiée à l'ESS dans les territoires** qui serait au service des collectivités, partie prenante de l'entreprise. Sur ce sujet, la MNT peut mobiliser dès à présent des ressources d'expertise interne (notamment son Observatoire social territorial) et des structures d'appui technique auprès d'acteurs de l'ESS avec qui elle développe un partenariat. Un rapprochement entre la MNT et le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) favoriserait le lien avec les élus locaux qui animent une politique publique locale dédiée à l'ESS.

Toujours en s'appuyant sur son savoir-faire pour augmenter les impacts sociétaux positifs des collectivités auprès de leurs agents, la MNT pourrait créer des outils permettant à ces mêmes collectivités :

- ♦ d'une part, de soutenir et de promouvoir l'ESS sur leur territoire,
- ♦ et d'autre part, d'impulser des partenariats innovants pour répondre aux besoins sociaux non couverts des concitoyens ou pour augmenter leurs

impacts sociétaux positifs en tant qu'organisation (achats socialement responsables, abandon des produits phytosanitaires, ...).

L'économie sociale et solidaire représente 14,0 % de l'emploi privé en France et rassemble 2,37 millions de salariés⁶⁹. Ce mode entrepreneurial pèse dans l'économie globale et a les moyens d'influer les pouvoirs publics. En tant qu'entreprise de l'ESS, la MNT se positionne à la fois comme **moteur et bénéficiaire de l'influence et du rayonnement de l'ESS** en France, voire en Europe. La représentation institutionnelle de l'ESS est complexe et principalement structurée à partir de structures nationales : l'Udes pour les aspects employeurs, ESS France qui fédère les têtes de réseaux des composantes de l'ESS, le Conseil national des chambres régionales de l'ESS ou encore le Conseil supérieur de l'ESS, l'instance de dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics. Compte tenu de sa stratégie de différenciation, la MNT a intérêt à renforcer son implication dans l'ESS, notamment pour participer à la protection d'un mode d'entreprendre exposé au risque de banalisation. L'intégration au Groupe Vyv ouvre de nouvelles perspectives à la mutuelle. La mutualisation des efforts pour peser davantage au sein de l'ESS et la faire rayonner est devenue possible.

Dans ces perspectives, la mise à plat des partenariats et les représentations de la MNT dans l'écosystème de l'ESS est nécessaire. Afin de s'engager pleinement dans des partenariats et de mieux coordonner les représentations extérieures, la définition des plus-values stratégiques pour la MNT peut être de trois ordres :

- ♦ la prise de position spécifique à l'entreprise mutualiste professionnelle et des territoires,
- ♦ la reconnaissance de la MNT comme entreprise de l'ESS,
- ♦ les liens de l'instance ou du partenaire avec l'environnement de la fonction publique territoriale.

⁶⁹ Observatoire national de l'ESS – CNRESS. *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Paris : Dalloz, juin 2017. 238 p.

Parallèlement, la MNT doit pouvoir s'impliquer dans la définition de la stratégie d'influence et de rayonnement du Groupe Vyv, notamment au regard de l'économie sociale et solidaire.

Toutes ces recommandations, qui participent à l'amélioration des pratiques ESS de la MNT, n'ont de sens que si elles sont intégrées de manière cohérente dans la stratégie de l'entreprise. . Les impacts significatifs de ces pratiques doivent être mesurés et mieux évalués. Ces dernières doivent par ailleurs être promues auprès des parties prenantes.

Afin de rendre concret et tangible l'engagement ESS de la mutuelle, chaque principe afférent qu'elle développe doit être connu, reconnu et traduits en actions.

CONCLUSION

Valeurs, mode de propriété, finalités, méthodes d'intervention : tout est intrinsèquement mêlé dans le modèle mutualiste. Confrontées à des risques de banalisation, les mutuelles doivent rendre compte de leurs spécificités en tant qu'entreprises de l'ESS. Pour Thierry Beaudet et Luc Pierron « *exprimer sa raison d'être est un acte engageant, car il oriente et éclaire les choix stratégiques tout en aidant à discerner les opportunités des risques. C'est un moteur pour l'action et une source d'inspiration pour les initiatives. Enfin, la raison d'être est un pari sur la durée : elle crée une cohérence entre les origines de l'entreprise et sa vision de l'avenir* »⁷⁰.

Améliorer ses pratiques ESS autorise les mutuelles de structurer leurs actions et leurs projets à venir au regard des principes qu'elles défendent. Promouvoir l'approche des regards croisés entre parties prenantes⁷¹ dans l'appropriation de toute démarche d'amélioration des pratiques de l'ESS permet de dépasser la simple approche déclarative et d'impulser une dynamique partagée. Cette dernière formalise les efforts à produire et rend compte des résultats obtenus.

Bien que la performance économique soit une condition nécessaire à la survie de toute entreprise, la performance globale vise à assurer la pérennité de celle-ci en considérant et en améliorant les effets de son activité. La plus grande stabilité des entreprises de l'ESS aux récentes crises économiques tend à vérifier que les principes et les valeurs qu'elles poursuivent répondent à cet enjeu.

Les mutuelles ont alors tout le loisir d'identifier et de réaliser toutes synergies qui maximisent les gains pour elle-même, l'environnement et la société à court, moyen et long terme : la performance globale devenant alors un principe de gouvernance.

⁷⁰ Op. cit. Page 103.

⁷¹ Les groupes de personnes qui dépendent de l'activité de l'entreprise ou dont l'activité de l'entreprise dépend.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ♦ BAUDET T., PIERRON L. *La mutualité*. Paris : Humensis, 1^{ère} Ed., juin 2018. 127 p. (Que sais-je ; n. 4133)
- ♦ DRAPERIE JF. *Histoires d'économie sociale et solidaire*. Paris : Les petits matins, 2017. 204 p.
- ♦ OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS – CNRESS. *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Paris : Dalloz, juin 2017. 238 p.

Rapports

- ♦ CHAMBRE FRANÇAISE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Contribution d'ESS France à l'élaboration d'un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. ESS France, mars 2016. 65 p.
- ♦ CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE. *Loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014*. Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale, 20 novembre 2014. 32 p.
- ♦ CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Ministère de l'économie et des finances, livret 1, février 2017. 9 p.
- ♦ CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Notice détaillée du guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Ministère de l'économie et des finances, livret 2, février 2017. 39 p.
- ♦ CONSEIL SUPERIEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Rapport d'activité 2011*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, 8 décembre 2011. 17 p.
- ♦ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES. *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, livret 1, février 2017. 9 p.
- ♦ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES. *Notice détaillée du guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, livret 2, février 2017. 39 p.

- ♦ MUTUALITE FRANCAISE. *Utilité sociale, justice, efficacité : une ambition pour les entreprises mutualistes*. In : FNMF (41^{ème} congrès, Nantes, 11 – 13 juin 2015). *Utilité sociale, justice, efficacité : une ambition pour les entreprises mutualistes*. Paris : avril 2015. 65 p.
- ♦ MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE. *Bonnes pratiques de la MNT entreprise de l'économie sociale et solidaire*. MNT, 2017. 19 p.
- ♦ MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE. *Nos territoires d'avenir : projet stratégique et d'entreprise de la MNT, deuxième étape 2018 – 2019*. MNT, mai 2018. 29 p.
- ♦ MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE. *Territoires d'avenir : projet stratégique et d'entreprise de la MNT, notre identité mutualiste, c'est notre utilité sociale et professionnelle*. MNT, février 2015. 21 p.

Articles et revues

- ♦ Collectif. *Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire*. Paris : Alternatives économiques, n°63 bis, octobre 2013. 56 p.
- ♦ DUVERGER T. *La reconnaissance législative de l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. Paris : Fondation Jean Jaurès, 8 juillet 2014. 10 p.
Disponible sur : <<http://base.socioeco.org/docs/note-224.pdf>> (consulté le 14 avril 2018)
- ♦ FREMEAUX P. *L'économie sociale et solidaire, terra incognita des économistes ?* Revue internationale de l'économie sociale (Recma), n°328, 2013. Pages 110-117
- ♦ LESEUL G. *Le guide définissant les conditions d'amélioration des bonnes pratiques est une évidence et une opportunité pour les entreprises de l'ESS* [en ligne]. Paris : Le labo de l'économie sociale et solidaire, 22 septembre 2016.
Disponible sur : <<http://lelabo-ess.org/le-guide-definissant-les-conditions-d.html>> (consulté le 14 avril 2018)
- ♦ LE LABO DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Coop FR expérimente le guide des bonnes pratiques* [en ligne]. Paris : Le labo de l'économie sociale et solidaire, 22 septembre 2016.
Disponible sur : <<http://lelabo-ess.org/coop-fr-experimente-le-guide-des-bonnes-pratiques.html>> (consulté le 14 avril 2018)
- ♦ SIBILLE H. *Valeurs, statuts, pratiques : la dynamique du « et »* [en ligne]. Paris : Le labo de l'économie sociale et solidaire, 22 septembre 2016.
Disponible sur : <<http://lelabo-ess.org/valeurs-statuts-pratiques-la-dynamique-du-et.html>> (consulté le 14 avril 2018)

- ♦ STOKKINK D., HOUSIERE A., MAURICE-DEMOURIUX N. *ESS,RSE, entreprise sociale et développement durable* [en ligne]. Bruxelles : Think tank européen Pour La Solidarité, janvier 2012. 19 p.
Disponible sur : < http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/notes_d_analyse_entreprise_sociale_et_developpement_durable.pdf> (consulté le 14 avril 2018)

Communications

- ♦ DRAPERI J.F. *L'économie sociale comme mode de pensée*. In : Ades (25^{ème} colloque, Paris, 22 octobre 2013). *L'économie sociale dans le mouvement des idées*. Paris : 2013. 18 p.

1

**LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
APPLIQUÉES AUX MUTUELLES : EXEMPLE DE LA MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE**

Résumé :

Au sens de la loi du 31 juillet 2014, les formes d'entrepreneuriat de l'Économie sociale et solidaire (ESS) – poursuivies par les associations, les coopératives, les fondations, les mutuelles et les entreprises sociales – concilient utilité sociale, efficacité économique, absence ou lucrativité limitée et gouvernance démocratique des parties prenantes.

Afin d'accompagner les entreprises qui poursuivent ces principes éthiques, le Conseil supérieur de l'ESS a défini le guide permettant d'améliorer les bonnes pratiques en la matière. Bien que ce dernier soit opposable à toute entreprise de l'ESS, le législateur n'a pas prévu de moyens de contrôle et de sanction, rendant ainsi la démarche utile si elle prend en compte le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Le mouvement mutualiste a été la première forme de socialisation de moyens de production codifiée et réglementée en France. Depuis leur entrée dans les directives européennes relatives aux assurances, les mutuelles sont confrontées à un changement de modèle économique pouvant banaliser les principes d'entreprise de l'ESS. La transposition de ces directives dans le Code de la mutualité a consacré la prise en compte de la nature de leur activité et non plus leur statut.

La Mutuelle nationale territoriale (MNT) créée en 1964 par des agents publics locaux est animée depuis son existence, par les principes de l'économie sociale et solidaire. Elle a depuis adapté son utilité sociale à ces différentes parties prenantes, sa gouvernance démocratique aux exigences réglementaires, tout en visant la pérennité économique.

Dès 2017, la MNT a engagé une démarche proactive et volontaire pour améliorer ses pratiques en tant qu'entreprise de l'ESS. La consultation des parties prenantes de l'entreprise a permis de mesurer leurs perceptions de l'économie sociale et solidaire et des pratiques de la MNT en la matière. Bien qu'attaché aux principes de l'ESS, l'auto-évaluation des répondants sur leurs connaissances reste critique. En revanche, ils considèrent que l'engagement ESS de la MNT se traduit notamment par sa gouvernance démocratique et le fait de placer l'adhérent au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cette consultation a également mis en exergue des axes d'amélioration pour la MNT, dont celui de rendre plus lisible l'implication de la mutuelle dans l'ESS et sa traduction en terme d'actions.

Les préconisations d'amélioration proposées peuvent faire l'objet d'une feuille de route intégrée dans la stratégie d'entreprise de la MNT.

Mots clés : économie sociale et solidaire (ESS), mutuelle, gouvernance, guide des bonnes pratiques, Mutuelle nationale territoriale (MNT)
