



# ► LA STRATÉGIE DU MOUVEMENT MUTUALISTE POUR LES SSAM

## ▶ LA STRATEGIE DU MOUVEMENT MUTUALISTE POUR LES SERVICES DE SOINS ET D'ACCOMPAGNEMENT MUTUALISTES (SSAM)

### NOTE DE SYNTHÈSE

Le Conseil d'Administration Fédéral, réuni le 11 février 2011, avait lancé quatre chantiers prioritaires, interdépendants, dont celui concernant la stratégie du mouvement mutualiste pour les SSAM.

La méthode d'élaboration de cette stratégie s'est efforcée d'être la plus collective et démocratique possible, associant l'ensemble des groupements mutualistes du Livre I, du Livre II et du Livre III.

Une volonté a été exprimée, celle de ne laisser aucune question dans l'ombre, aussi sensible soit-elle, de faire de la transparence une règle. Chaque proposition a été approfondie afin que les choix puissent être faits dans la clarté.

Cette démarche s'est concrétisée à travers la réunion de deux Conseils nationaux, les débats du Conseil des SSAM, les délibérations du Conseil d'Administration préparées par le Bureau Fédéral, des enquêtes, des appels à contribution, des groupes de travail spécifiques, des missions formelles et de multiples échanges informels.

Le Conseil national du 1<sup>er</sup> avril 2011 a permis de s'interroger sur les finalités des SSAM, leur environnement actuel, leur gestion et leur économie, leur organisation en réseaux et les priorités de leur activité.

Celui du 10 novembre 2011 a débouché sur un ensemble de recommandations et de propositions concernant la cohérence des missions mutualistes, la consolidation et le développement des SSAM, la prévention des risques, la structuration et la gouvernance des SSAM, les rôles respectifs de la Fédération et des réseaux opérationnels.

Suite aux travaux du Conseil national, qui n'est pas une instance décisionnelle, le Bureau Fédéral du 18 novembre 2011 a débattu d'une méthode de travail et d'un calendrier ayant pour terme l'Assemblée Générale du 15 juin 2012 : il s'agissait de se donner le temps nécessaire pour définir, si possible de manière consensuelle, la stratégie du mouvement et d'être ensuite en mesure de la mettre en œuvre collectivement.

Puis le Conseil d'Administration Fédéral, réuni le 9 décembre 2011 et le 26 janvier 2012 a validé des orientations générales et décidé d'approfondir ou d'ouvrir 15 chantiers sur des questions pour lesquelles soit la réflexion n'était pas entièrement aboutie, soit des points de vue différents avaient été exprimés.

Les propositions formulées dans le cadre de ces chantiers ont été précisées et validées partiellement lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 mars 2012.

Le Bureau Fédéral réuni le 26 avril 2012 a permis de procéder aux derniers arbitrages et de finaliser les ultimes propositions soumises au Conseil d'Administration du 24 mai, dont plusieurs modifications des Statuts et du Règlement Intérieur de la Fédération.

Ce Conseil d'Administration a adopté la note de synthèse et les fiches « chantiers SSAM » présentées à l'Assemblée Générale.

## **I. Les finalités des SSAM**

I.1 Leur longue histoire en témoigne, les SSAM sont constitutifs de l'identité mutualiste. Ils sont en même temps une réponse moderne aux besoins d'accompagnement et de prise en charge des adhérents et des populations. Ils contribuent à dépasser la seule conception assurancielle et financière de la protection sociale, à prendre en compte toutes les dimensions, notamment sociales et environnementales, de la santé. Les SSAM permettent au mouvement de concrétiser quelques unes des priorités de son action : la prévention et la prise en charge des maladies chroniques, de la perte d'autonomie, l'investissement en faveur de la petite enfance et la jeunesse, la réorganisation des soins de premier recours.

Les SSAM donnent aux mutuelles la possibilité de jouer le rôle d'un acteur global de santé, de promouvoir les valeurs mutualistes de solidarité et de non lucrativité, de se différencier collectivement des autres acteurs de la complémentaire santé. A ce titre, ils sont le bien commun de l'ensemble du mouvement, même si l'implication des mutuelles dans leur gestion et leur développement reste inégale.

I.2 Le chantier n°1 précise la méthode de travail qui permettra de définir les critères et les indicateurs de la plus-value apportée par les SSAM. Il s'agit, comme pour le Livre II, d'objectiver le service social rendu par les prestations et services mutualistes.

I.3 Le chantier n°2 traite de la cohérence des missions mutualistes à propos de la politique de conventionnement développée librement et en toute légitimité par les mutuelles. L'objectif est d'éviter ou de réduire les éventuels conflits d'intérêts entre le Livre II et le Livre III dans la mesure où cette politique de conventionnement concerne l'ensemble de l'offre, SSAM compris. Trois recommandations sont faites à cette fin aux mutuelles santé en les invitant à travailler en concertation avec les réseaux des SSAM.

## **II. La consolidation et le développement des SSAM**

II.1. Les SSAM doivent être consolidés et se développer dans un contexte de très fortes contraintes externes (multiples impacts d'une crise d'une ampleur exceptionnelle, fiscalisation des activités...) et internes (dont la réforme statutaire).

Deux critères principaux méritent d'être pris en compte pour pérenniser les SSAM existants et en créer de nouveaux :

- leur pertinence sanitaire et sociale,
- leur viabilité économique.

Le développement des SSAM suppose d'optimiser leur mode de pilotage, de les structurer de manière adéquate, de mettre en place une gouvernance et une politique de prévention des risques efficaces.

II.2. Les chantiers 5, 6 et 7 traitent de la politique de prévention des risques, alors que les tensions financières auxquelles sont confrontés les SSAM s'accroissent. Un choix clair a été fait : renforcer la gouvernance du suivi des risques au sein de la Fédération sans que cette mission la conduise à agir à la place des groupements du Livre III et des mutuelles impliquées dans la gouvernance de ceux-ci.

Le rôle d'impulsion et de coordination de la Fédération sera formalisé dans les statuts et le règlement intérieur.

Les outils de la prévention des risques ont été définis. L'idée de mettre en place dès maintenant un Fonds de redressement n'a pas été retenue. Cette hypothèse sera réexaminée lorsqu'un bilan aura été fait de l'emploi des ressources affectées à la restructuration des Unions Territoriales, dans le cadre du Fonds des SSAM, à l'issue de la période 2012-2014.

II.3. Le chantier 3 préconise un mode de développement basé sur la contractualisation. Celle-ci permet :

- de respecter le rôle de chaque acteur mutualiste dans le cadre d'objectifs partagés,
- de favoriser les logiques de coopération interne et les partenariats externes, nécessaires sur un plan opérationnel mais également politique et stratégique,
- de prendre en compte les inégalités de développement.

Le chantier 3 définit également, à compter de 2013, les contours du Fonds des SSAM, outil privilégié permettant d'apporter un soutien financier et méthodologique aux groupements du Livre III.

Doté d'environ 25 millions d'Euros par an, ce Fonds comprendra 3 enveloppes :

- une enveloppe réservée aux Unions Territoriales, leur garantissant le financement pérenne de ressources humaines pour l'ingénierie des projets (20 à 30% de l'enveloppe globale),
- une enveloppe pour financer les projets de développement et les projets innovants, sous la forme de subventions réservées aux Unions Territoriales et de prêts dont tous les groupements du Livre III, sous certaines conditions, pourraient bénéficier (60 à 70% de l'enveloppe globale),
- une enveloppe destinée à apporter une aide ponctuelle aux Unions Territoriales devant poursuivre leur restructuration, pour une durée de deux ans (10% de l'enveloppe globale).

II.4. Le chantier 4 traite des nouveaux outils juridiques et financiers susceptibles de mieux répondre aux besoins de gestion et de développement des groupements du Livre III, et de favoriser la primauté du modèle mutualiste. Ceci nécessite des adaptations du Code de la Mutualité, notamment :

- organisation des assemblées générales des Unions, afin de donner une base juridique ferme à un système tel que celui des mutuelles financeurs,
- création d'une nouvelle structure de regroupement, de type « Union Mutualiste de Groupe », spécifique au Livre III.

Par ailleurs, des recommandations seront faites en cas de recours obligé à des structures à statut non mutualiste, avec l'objectif de préserver les finalités mutualistes.

### **III. La structuration des SSAM et la gouvernance des Unions Territoriales**

III.1. La structuration des SSAM sur une base territoriale et le caractère multi-gestionnaire des groupements du Livre III ne constituent pas une règle générale, mais ils sont des atouts indéniables pour la reconnaissance, l'efficacité de l'action et le développement de ces groupements

- Le chantier 8 traite des finalités et des logiques qui président aux regroupements volontaires entre Unions Territoriales. Il propose de valoriser les regroupements qui se font sur une base régionale. L'acceptation, à titre exceptionnel, d'autres logiques territoriales serait possible dans la mesure où celles-ci reposeraient sur des réalités évidentes et ne constitueraient pas un obstacle au regroupement régional proprement dit.
- Le chantier 9 rappelle que l'organisation sous forme de groupe des structures du Livre III, avec la mise en place de filières, nécessite de garantir une unité de conduite stratégique, politique et opérationnelle.

Il précise qu'une structuration ad'hoc peut se justifier compte tenu de la spécificité de certains SSAM, notamment les établissements et services hospitaliers.

Il préconise une plus grande homogénéité et une rationalisation des groupements gestionnaires, tout en reconnaissant la légitimité de tous les types de groupements existants.

La Fédération pourrait contribuer aux études et soutenir les projets de transfert vers les Unions Territoriales d'activités gérées par d'autres types de groupements gestionnaires.

III.2. Les chantiers 10, 11 et 12 traitent de la gouvernance des Unions Territoriales et plus particulièrement du système des mutuelles financeurs.

L'importance de ce système est reconnue car il permet de faire coïncider au mieux responsabilité politique et responsabilité économique dans la gouvernance des Unions Territoriales. Les mutuelles qui s'engagent dans ce système méritent d'être soutenues et leur action doit être valorisée au sein du mouvement.

Cependant, il a été acté qu'une mutuelle seule ne pouvait prendre les décisions majeures concernant la vie et le devenir d'une Union Territoriale, l'objectif étant de responsabiliser l'ensemble des mutuelles sur ces décisions.

- Le chantier 10 confirme le bien-fondé de l'appellation « mutuelles financeurs » et préconise un réexamen périodique des choix d'organisation opérés par les Unions Territoriales, pour évaluer les conséquences de ces choix et permettre à des mutuelles qui le souhaitent d'entrer dans le système des mutuelles financeurs ou, le cas échéant, d'en sortir.
- Le chantier 11 propose de nouvelles modalités de prise de décision dans le cadre du système des mutuelles financeurs. Sans remettre en cause la surreprésentation permise par ce système, il prévoit que les décisions majeures prises par l'Assemblée Générale fassent l'objet d'un vote à la majorité des deux tiers en neutralisant cette surreprésentation. Ces décisions majeures sont clairement définies : ce sont celles énumérées à l'Article L114-12 du Code de la Mutualité auxquelles il est ajouté l'adhésion à une Fédération, Union ou toute autre structure, mutualiste ou non.

- Le chantier 12 traite des conditions et des objectifs de l'adhésion d'une Union Territoriale à une autre structure. Il rappelle qu'une telle adhésion ne doit entraîner ni la perte de l'autonomie d'une Union Territoriale à travers une délégation substantielle de sa gestion, ni la perte de la maîtrise de sa stratégie et de sa gouvernance.

Dans le cadre des nouvelles modalités de vote en Assemblée Générale (cf chantier 11), il est décidé d'assouplir le contrôle fédéral sur ces décisions d'adhésion à une autre structure.

Le chantier 12 traite également de l'image et du logo des Unions Territoriales, la marque « Mutualité Française » étant obligatoire et intangible. Il prévoit que l'éventuelle valorisation visuelle de la place et du rôle des mutuelles financeurs dans des supports de communication ne puisse se faire que sur la base et dans le respect d'une nouvelle charte graphique qui sera approuvée par les instances fédérales.

#### **IV. La place et le rôle de la Fédération, des Unions Régionales et des réseaux opérationnels**

L'action fédérale nécessite des procédures de décision clarifiées et une plus grande cohérence entre les différents acteurs qui y contribuent, avec l'objectif de défendre les intérêts des SSAM, de les promouvoir à l'externe et à l'interne du mouvement, d'accompagner et d'aider les groupements du Livre III sur les plans politique et gestionnaire.

IV.1. Le chantier 13 concerne le devenir du Conseil des SSAM. Celui-ci est supprimé en tant que Conseil spécialisé, avec la volonté de valoriser le rôle du Conseil d'Administration dans l'étude et la prise de décision sur les dossiers concernant les SSAM.

Mais un autre type d'organisation est apparu nécessaire, favorisant la coordination entre les réseaux opérationnels et entre ceux-ci et la Fédération. Un Comité de coordination, à la composition resserrée (15 membres) verra donc le jour. Il pourra également contribuer à l'élaboration des critères d'attribution du Fonds des SSAM et à la politique de prévention des risques.

IV.2. Le chantier 15 précise la place et le rôle de la Fédération et des réseaux opérationnels, leurs engagements mutuels.

Il définit le cadre politique, et le cas échéant financier, de leurs relations, à travers des contrats d'objectifs et de moyens, tenant compte de la spécificité de chaque réseau.

IV.3. Le chantier 14 précise la nature de la mission de coordination des SSAM dévolue aux Unions Régionales.

L'extrême diversité de situations existantes pour l'organisation de cette mission ne permet pas de définir une doctrine de valeur générale.

La finalité de cette mission relative aux SSAM relève plus largement de la mission fédérale d'animation, de coordination, de représentation et de développement du mouvement qui revient, sur un plan territorial, aux Unions Régionales.

Si cette mission doit être valorisée, elle ne peut cependant conduire les Unions Régionales à intervenir dans la définition de la stratégie des groupements gestionnaires et dans le fonctionnement de ceux-ci.

\_\*\_\*\_\*\_\*\_

Ainsi définie, la stratégie du mouvement pour les SSAM, après validation par l'Assemblée Générale du 15 juin 2012, nécessitera la poursuite de nombreux travaux, avec plusieurs objectifs :

- achever la formalisation des orientations retenues ; concrétiser les évolutions souhaitées du Code de la Mutualité et des règles internes,
- veiller au suivi des recommandations faites et à la mise en place des organisations et outils préconisés,
- vérifier sur le plan opérationnel le bien fondé des choix effectués, dans la mesure où la stratégie élaborée pour les SSAM n'aura de valeur qu'à travers sa mise en œuvre effective par l'ensemble du mouvement.

Ces travaux visent à conforter la stratégie de développement des SSAM en en faisant des outils de différenciation pour la Mutualité, d'innovation dans l'organisation de l'offre et des parcours de soins, et pour assurer la pérennité économique des SSAM. Il est essentiel, à ce titre, que l'engagement des mutuelles de Livre II, indispensable pour soutenir une politique ambitieuse pour les SSAM, permette aux mutuelles engagées d'exercer pleinement leurs responsabilités économiques, tout en assurant un égal accès de tous les mutualistes aux différents services et réalisations.

**CHANTIERS SSAM**



## CHANTIER N°1

Il est indispensable d'objectiver la plus-value apportée par les SSAM si l'on veut que ceux-ci soient pleinement reconnus et qu'ils contribuent à différencier les mutuelles des autres acteurs de la complémentaire santé.

Cette plus value doit bénéficier :

- aux adhérents, à la population en général,
- aux mutuelles-santé,
- au mouvement.

Elle peut être évaluée sous différents aspects : sanitaire, économique, social, sociétal...

### I. **Une démarche cohérente L2/L3 et prenant appui sur des travaux existants, notamment au sein de l'économie sociale.**

L'identification de la plus value apportée par les SSAM doit s'inscrire dans une démarche cohérente prenant en compte les différentes missions mutualistes (L2 /L3).

Elle peut également prendre appui sur des travaux existants, notamment au sein de l'économie sociale : par exemple, les travaux du groupe de travail « mesure de l'impact social » du Conseil Supérieur de l'ESS ou ceux de la CRES Languedoc-Roussillon sur « l'utilité sociale »...

Ce travail analytique pourra également intégrer le référentiel de la norme 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations qui définit 15 critères basés sur l'activité, la citoyenneté, la compétitivité, la convivialité, l'efficacité, l'efficience, l'employabilité, l'éthique, la satisfaction, la solidarité, la viabilité...

Il faudra cependant s'efforcer de définir une plus value spécifiquement mutualiste, au regard du Code de la Mutualité, des statuts des groupements mutualistes, de leurs valeurs et de leurs pratiques...

### II. **Pistes et méthodes de travail : Trois temps forts : l'identification, la validation et la construction d'un cadre de référence.**

**L'identification** : la plus-value des SSAM doit être **identifiée collectivement**, en associant sur la base du volontariat l'ensemble des parties prenantes, notamment les gestionnaires de SSAM, les réseaux et les mutuelles-santé (Avril – Juin 2012).

Deux approches d'identification peuvent être utilisées :

- la première s'appuie sur la réalité existante et les indicateurs déjà utilisés,
- la seconde privilégie la réflexion critique et conduit à se poser toutes les questions utiles sur le sujet.

**La validation** : il est souhaitable que cette phase d'identification fasse l'objet d'une validation par les instances fédérales.

**La construction d'une cadre de référence** : Celui-ci permettra de préciser les **critères et les indicateurs de plus-value identifiés**.

Les critères correspondent à des caractères susceptibles d'observation. Ils décrivent les différents champs de la plus value sur lesquels porte l'évaluation. Ils seront ensuite déclinés en indicateurs. Ceux-ci peuvent être classés en trois types : des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact (Juin – Octobre 2012).



## CHANTIER N°2

La politique de conventionnement développée à l'initiative des mutuelles et concernant l'ensemble de l'offre, SSAM compris, est légitime et nécessaire.

Elle relève de la liberté pleine et entière des mutuelles tant sur le plan de la contractualisation que sur celui des prestations.

Mais, la cohérence des missions mutualistes de Livre 2 et de Livre 3 doit être recherchée dans l'intérêt des adhérents et des groupements eux-mêmes.

Le mode de conventionnement le plus adapté dans l'intérêt de l'ensemble des parties est donc celui qui repose sur la concertation, avec l'objectif de garantir aux adhérents des prestations respectant des normes de qualité et des tarifs négociés.

Cette concertation doit s'exercer entre les mutuelles santé et les réseaux opérationnels de SSAM qui doivent avoir la capacité de réponse et la réactivité attendues par les mutuelles.

Plusieurs recommandations peuvent être faites à cet égard :

- solliciter, en amont de tout projet de conventionnement, l'expertise des réseaux opérationnels de SSAM, afin d'échanger sur les normes de qualité, l'évolution des pratiques professionnelles, les tarifs respectifs des SSAM et du secteur libéral ou commercial... ;
- permettre aux réseaux d'évaluer l'impact du conventionnement sur l'activité et l'économie des SSAM et, le cas échéant, de tester sa mise en œuvre ;
- envisager le principe de conventions-cadres avec les réseaux afin de favoriser l'implication de l'ensemble des SSAM dans la politique de conventionnement des mutuelles sur des bases homogènes.

## CHANTIER N°3

La politique de développement des SSAM repose sur la capacité d'initiative des groupements mutualistes. Elle s'inscrit dans le cadre d'orientations stratégiques, définies par la Fédération, avec le concours de l'ensemble des acteurs mutualistes. La Fédération et les réseaux, à travers leurs missions spécifiques, accompagnent les groupements L3 dans leur politique de développement.

**I. La contractualisation est le mode de développement le plus apte à respecter le rôle de chacun des acteurs mutualistes et à favoriser les logiques de coopération interne et de partenariats externes (notamment dans la mise en œuvre des orientations des plans régionaux de santé, sous l'égide des ARS).**

Elle permet de prendre en compte les inégalités de développement et de fixer les objectifs partagés. Cette contractualisation peut s'opérer :

- entre la Fédération et les groupements L3, en associant les Unions Régionales et les réseaux opérationnels, notamment à travers le FDSSAM,
- entre les Mutuelles Santé, les réseaux opérationnels et les groupements L3.

**II. Une politique efficace de consolidation et de développement des SSAM, garantissant leur pertinence sanitaire et sociale et leur viabilité économique, suppose d'optimiser leur mode de pilotage :**

- choisir le bon niveau de pilotage et la bonne forme de structuration des SSAM (cf chantiers 8 et 9),
- mettre en place une gouvernance responsable favorisant l'adéquation entre la dimension politique et la dimension économique,
- mutualiser les compétences et les moyens disponibles,
- mettre en place une politique de prévention des risques (cf chantiers 5 et 6).

**III. Le FDSSAM doit constituer, à compter de 2013, un outil privilégié pour le développement, tant sur le plan de la contractualisation pluriannuelle, que sur celui du soutien financier et méthodologique.**

Le tableau ci-joint retrace les différentes possibilités d'affectation des fonds qui devront faire l'objet de choix explicites du Conseil d'Administration.

Les projets de développement proprement dits et les projets innovants seraient transmis au niveau national. Dans le cadre de la procédure d'instruction de ces projets, les Unions régionales et les réseaux opérationnels seraient consultés.

Les UR donneraient un avis sur l'opportunité de ces projets, au regard notamment des besoins, du plan régional de santé et de la cohérence du maillage territorial.

Les réseaux opérationnels donneraient un avis technique.

Une mission fédérale a par ailleurs été mise en place (1<sup>er</sup> mars – 1<sup>er</sup> septembre 2012) afin de formuler des propositions sur les procédures de sélection des projets et d'attribution des fonds, en cohérence avec les autres fonds existants.

<b>AFFECTATION DIFFERENCIEE DES FONDS SELON LEUR OBJET</b>	<b>TYPE DE FINANCEMENT</b>	<b>PART DE L'ENVELOPPE GLOBALE</b>	<b>BENEFICIAIRES</b>
<b>I. Ingénierie des projets,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement pérenne de ressources humaines pour le développement.</li> <li>- Un financement par adhérent mais dans un cadre contractualisé avec une incitation aux mutualisations de moyens notamment sur une base régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part significative mais secondaire (ne pas obérer l'enveloppe destinée au financement de projets et inciter aux mutualisations de moyens).</li> <li>- 20 à 30% de l'enveloppe globale, soit 5 à 7.5 m€.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusivement les Unions Territoriales (dans la mesure où il s'agit également de pallier les conséquences de la réforme statutaire).</li> </ul>
<b>II. Projets de développement, projets innovants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement de projets.</li> <li>- prêts (après étude des modalités d'intervention fédérale) et subventions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part principale de l'enveloppe globale : 60 à 70%, soit 15 à 17,5 m€.</li> <li>- Une sous-enveloppe serait cantonnée pour prendre en compte prioritairement les projets innovants présentés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les subventions seraient réservées aux UT et aux organismes mutualistes qu'elles contrôlent (existence de groupes).</li> <li>b) Tous les groupements L3 pourraient bénéficier de prêts, sous conditions pour ceux qui ne sont pas UT (transmission des données financières et comptables à la Fédération, adhésion aux réseaux, ouverture à tous les mutualistes, non concurrence...) Cette ouverture contribuerait à favoriser l'homogénéité du L3.</li> <li>c) Le financement éventuel de structures à statut non mutualiste contrôlés par des groupements mutualistes se ferait après étude des cas (finalités des SSAM concernés et réalité du contrôle mutualiste) et sous forme de prêt uniquement.</li> <li>d) les projets de développement concernant les établissements hospitaliers ne seraient pas éligibles au fonds : seule leur participation à des projets innovants pourrait être prise en considération.</li> </ul>
<b>III. Aide à la restructuration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide ponctuelle (expertise, missions, besoins immédiats de trésorerie...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part accessoire, 10% de l'enveloppe globale, soit 2.5m€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les UT, pendant une durée de 2 ans (2013-2014) avec une réévaluation des besoins à l'issue de cette période.</li> </ul>

## CHANTIER N°4

Les groupements du livre III, qui doivent faire face aux évolutions de leur environnement économique et financier, se trouvent confrontés, pour la gestion des SSAM, aux mêmes exigences que les sociétés de capitaux, sans disposer toutefois de moyens ou leviers équivalents pour répondre à leurs besoins en fonds propres et de financement des investissements, (besoins renforcés par la séparation des activités LII/LIII).

Ces évolutions peuvent conduire ces groupements à mener certaines activités en dehors du cadre prévu par le code de la Mutualité, par le biais de structures non mutualistes.

Ces constats ont amené le groupe de travail fédéral « Organisation juridique et financière des groupes mutualistes » présidé par Alain ARNAUD à formuler des propositions d'évolutions législatives et réglementaires pour la création de nouveaux outils juridiques et financiers permettant de sécuriser et favoriser le développement des SSAM.

Pour les mutuelles ou unions qui seraient contraintes de recourir à des structures non mutualistes pour l'exercice d'activités du livre III, le groupe de travail a proposé l'élaboration d'un corps de recommandations à respecter par ces groupements pour garantir le respect des finalités mutualistes.

Ces propositions ont été approuvées par le Conseil d'Administration fédéral du 21 octobre 2011.

### I. LES NOUVEAUX OUTILS JURIDIQUES

#### I.1 Création de nouvelles formes de structures juridiques

L'une des propositions du groupe de travail est d'offrir aux organismes du livre III une possibilité de regroupement sous une forme spécifique, adaptée à leurs besoins, du type UMG (cf. annexe 1 jointe).

#### I.2 Evolution des règles de gouvernance des unions

Le constat a été dressé par le groupe de travail que l'application du mode de gouvernance imposé aux mutuelles, regroupement de personnes physiques, pouvait constituer un frein au développement des unions, qui sont des regroupements de personnes morales.

Le code de la Mutualité prévoit que l'assemblée générale réunit les délégués des groupements adhérents. Cette règle est la même pour toutes les unions, et ce quel que soit le nombre d'organismes qu'elles regroupent. Or, ces unions ont vocation à réunir des personnes morales dont les caractéristiques et la taille varient considérablement d'un groupement à l'autre. C'est pourquoi la règle « un homme, une voix » qui prévaut pour les votes aux assemblées générales des mutuelles n'est pas adaptée aux unions qui, contrairement aux mutuelles, ne regroupent pas des personnes physiques. Il apparaît de ce fait nécessaire de permettre aux unions de déterminer librement dans leurs statuts les règles d'organisation de leurs assemblées générales en leur laissant le choix du mode de gouvernance qui leur paraît le mieux adapté. Cela pourrait prendre par exemple la forme de création de collèges, admission de membres honoraires, etc. Cette proposition d'évolution du code de la mutualité a été approuvée par les instances fédérales pour toutes les unions, quelle que soit leur activité.

### I.3 Elargissement des conditions d'exercice des activités du livre III

L'article L. 320-2 du code de la mutualité prévoit qu'un décret doit préciser les conditions dans lesquelles les SSAM peuvent être ouverts à des tiers. La parution de ce décret, qui est attendue, a été demandée à la DSS.

En observation, il est souligné que la FNMF s'oppose à ce que les mutuelles soient autorisées à réaliser des dévolutions d'actifs au profit d'associations. Il ne peut être dérogé à l'article L 113-4 du code de la mutualité qui définit limitativement les attributaires d'actif en cas de dissolution de mutuelles (autres organismes mutualistes, FNSAM, Fonds national de garantie).

## **II. LES NOUVEAUX OUTILS FINANCIERS**

### II.1 Aménagement des règles sur les titres subordonnés et titres participatifs

Parmi les instruments financiers mis à la disposition des mutuelles, les émissions de titres participatifs ou titres subordonnés sont apparues au groupe de travail comme des outils adaptés qu'il convient de favoriser pour répondre au souci de développement des mutuelles et de renforcement des fonds propres.

Afin de favoriser leur utilisation par les organismes mutualistes ainsi que la recherche de financeurs au-delà même du cercle mutualiste, il a été décidé de clarifier et aménager les dispositions du code de la Mutualité régissant ces instruments financiers, notamment celles concernant les droits des porteurs de titres. Cette évolution du code de la Mutualité a été approuvée par le conseil d'administration de la FNMF du 21 octobre 2011 tant pour les organismes mutualistes du livre II que ceux du livre III.

### II.2 Mise en place d'un nouvel outil financier sous forme de fonds structuré mutualiste

Le groupe de travail a proposé une réflexion sur la création d'un fonds basé sur une mutualisation de la capacité de souscription et de l'éventuel risque de défaut

## **III. RECOMMANDATIONS EN CAS DE RECOURS OBLIGE A DES STRUCTURES NON MUTUALISTES POUR GERER DES ACTIVITES DU LIVRE III**

Il est proposé d'établir des recommandations générales à suivre pour préserver les finalités mutualistes.

A titre non exhaustif :

- pérennité du contrôle par des structures mutualistes, notamment pour les sociétés de capitaux,
- transparence et traçabilité des opérations effectuées dans le cadre des sociétés filiales,
- limitation des dividendes extériorisés.



## CHANTIER N°4

### ANNEXE 1

#### Création de nouvelles formes de structures juridiques

Indépendamment de l'union mutualiste traditionnelle, le code de la mutualité prévoit aujourd'hui deux possibilités de regroupement sous une forme mutualiste :

- l'Union de groupe mutualiste (UGM) visée à l'article L 111-4-1 du code, qui a pour objet de faciliter et développer, en les coordonnant, les activités de ses membres ;
- l'Union mutualiste de groupe (UMG), visée à l'article L 111-4-2 du code. Cette union, de création plus récente, s'adresse aux groupements du livre II. Son activité principale est notamment de nouer et gérer des liens de solidarité financière avec des opérateurs d'assurance. L'UMG a la possibilité de disposer de pouvoirs de contrôle à l'égard des organismes affiliés.

Il a donc été décidé de réfléchir à la création d'une nouvelle structure juridique de regroupement de type UMG qui serait un outil de développement et de sécurisation propre aux organismes du livre III.

Son objet principal serait d'être une structure tête de groupe et de contrôle des organismes gérés.

Elle devrait présenter les caractéristiques suivantes :

- créer une catégorie particulière d'union mutualiste régie par le code de la mutualité, constituée par des apports financiers,
- création à l'initiative d'organismes mutualistes, sous réserve des contraintes applicables aux structures du livre II,
- possibilité d'admettre comme membres de l'union d'autres structures régies ou non par le code de la mutualité, mais relevant de l'économie sociale,
- gouvernance contrôlée par les organismes mutualistes,
- liens de solidarité financière entre les membres au sein de la structure
- combinaison entre les membres et l'union,
- mise en place d'une structure de contrôle (Comité d'Audit) incluant des personnes qualifiées, rendant compte au conseil d'administration.

Parallèlement à cette évolution, les organismes du livre III pourraient bénéficier de la modification de l'UGM pour organiser des coopérations plus souples. Cette structure prendrait la forme d'une union mutualiste de gestion à laquelle pourraient adhérer des associations. Elle aurait les avantages du GIE tout en étant adaptée à la forme mutualiste.



## CHANTIER N° 5

### FORMALISATION DE LA POLITIQUE DE PREVENTION DES RISQUES SUR LE PLAN LEGAL OU STATUTAIRE

#### **1. La situation actuelle**

L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) n'exerce pas le contrôle des mutuelles et unions du livre III du code de la Mutualité. La Mission d'audit et de contrôle, placée auprès du ministère chargé de la Sécurité sociale, en droit compétente pour le contrôle des mutuelles et unions du livre III, n'exerce pas ce contrôle faute de moyens (et n'entend pas l'exercer).

Le code de la Mutualité ne précise pas le rôle de la Fédération en matière préventif pour les unions et mutuelles de livre III.

La création d'unions gérant un système fédéral de garantie n'est réservée qu'aux seuls organismes relevant du livre II<sup>1</sup>.

La veille sur la conformité prudentielle et financière des mutuelles et unions du livre II, qui repose sur un contrôle administratif, technique et financier sur leur organisation et leur gestion voire des interventions d'expertise comptable et financière, par le SFG, s'articule avec le contrôle externe exercé par l'ACP.

L'objet n'est donc pas d'étendre le mécanisme du SFG aux groupements du livre III en raison de la forte spécificité du contrôle qui tient à la protection des adhérents mutualistes.

#### **2. Les modalités de légitimation du rôle de la Fédération**

Le recours à une modification du code de la Mutualité permettant à la FNMF de disposer d'outils d'intervention directe vis-à-vis des groupements n'est pas une voie à privilégier en raison du changement de nature du rôle de la Fédération vis-à-vis des groupements que cela signifierait.

En revanche, il pourrait être envisagé de renforcer la gouvernance du suivi des risques au sein de la Fédération. Ceci devrait passer par la formalisation dans les statuts de la FNMF d'un rôle fédéral d'impulsion et de coordination en matière de prévention des risques avec une association des Têtes de réseaux opérationnels et, naturellement des mutuelles du livre 2 impliquées dans la gouvernance des groupement du livre 3.

La gouvernance fédérale ainsi envisagée tiendrait compte de la nature des groupements concernés (UT avec ou sans collègue financeurs, Mutuelles dédiées, Unions spécifiques). Elle distinguerait les phases d'alerte, de diagnostic et de traitement des situations. Elle préciserait pour chacune de ces phases le rôle des différents acteurs mutualistes et les moyens mis en œuvre par ceux-ci (Fédération, réseaux, groupements eux-mêmes).

---

<sup>1</sup> Articles L111-5 et 6 du Code de la mutualité.

Cette gouvernance fédérale pourrait être construite autour des éléments suivants :

- inciter au respect, par chaque groupement adhérent à la FNMF, de la transmission de leurs informations annuelles dans des délais suffisants pour permettre une réactivité en cas de difficultés ;
- présenter au Comité de coordination des SSAM (fiche 13) l'examen des situations dégradées ou jugées à risque sur la base d'une analyse économique et métiers dont les critères seraient mis en place dans le cadre d'un travail mené avec les Têtes de réseaux opérationnels et qui comporterait des ratios types et des indicateurs partagés ; prévoir une procédure d'information du CA Fédéral lorsque la situation l'exige ;
- préconiser des axes d'amélioration ou de redressement aux groupements pour lesquels l'alerte est confirmée, proposer un accompagnement, voire une mission d'audit, demander le cas échéant que soit élaboré un projet de redressement ou étudier celui-ci quand il existe.



## CHANTIER N° 6

### DEVELOPPER LES OUTILS DE LA PREVENTION DES RISQUES

L'approfondissement du chantier concernant les outils de la prévention des risques implique de travailler dans plusieurs directions.

**1. Approfondir la nature des risques et réaliser une cartographie des risques endogènes et exogènes pour les activités des groupements du livre III, en lien avec les Têtes de réseaux opérationnels.**

4 axes d'analyse ont d'ores et déjà été identifiés :

- les contraintes externes liées aux organismes mutualistes et aux activités de SSAM exercées (fiscalité, réglementation et tarification des SSAM...);
- les contraintes internes ;
- la gouvernance des organismes mutualistes ;
- les risques économiques, patrimoniaux et financiers.

**2. S'appuyer sur les mutuelles et unions L III ayant d'ores et déjà mené une politique de contrôle interne et de contrôle de gestion et mis en place une gouvernance efficace en :**

- réalisant un état des lieux dans le mouvement mutualiste des démarches de prévention de risques initiées par les groupements ;
- menant une réflexion sur les articulations entre la prévention des risques des mutuelles Livre II et des mutuelles du livre III et établir une cartographie des risques afférents.

Pour ce faire, il est proposé d'adresser un questionnaire à l'ensemble des groupements et un appel à candidature auprès des gestionnaires pour constituer un groupe de travail, auquel participeraient les réseaux de SSAM, afin de partager les démarches d'ores et déjà mises en œuvre et de tester des outils de prévention des risques.

Proposant à terme un cycle de formation dédié aux administrateurs des mutuelles et unions L III.

### **3. Renforcer la capacité de la Fédération à tirer les enseignements des informations qui lui parviennent, au moyen :**

- de la réalisation d'un état des lieux des informations d'ores et déjà disponibles au niveau local, régional et national (FNMF, Têtes de réseaux opérationnels) ;
- de l'établissement d'une base de données nationale du LIII en fonction des besoins précédemment identifiés, permettant de croiser une approche financière et une approche « métier ».

La réalisation de cette action implique de :

- recenser les organismes gestionnaires ;
- réaliser une fiche signalétique par organisme, en identifiant entre autres les problématiques et les axes prioritaires selon une cartographie des risques ;
- mettre en place une procédure destinée à pérenniser la base de données constituée préalablement (alimentation, actualisation, accès) ; obtenir des informations complémentaires et à assoir la méthodologie retenue pour la cartographie des risques ;
- organiser et mettre en place le retour d'informations pour les groupements.

Ces points sont en cours d'analyse par les services fédéraux en ce qui concerne l'état des lieux des informations déjà détenues et leur exploitation.



## CHANTIER N° 7

### CREATION D'UN FONDS DE REDRESSEMENT

Les groupements du livre III sont, de manière générale, dotés de fonds propres d'un niveau satisfaisant.

Mais le contexte économique et financier de gestion des SSAM évolue défavorablement et des groupements, plus nombreux, connaissent de réelles difficultés.

Les sources de financement du livre III connaissent aujourd'hui des limites évidentes.

Il existe donc bien des besoins de financement, parfois pour l'exploitation même des SSAM, le plus souvent en matière de restructuration et de développement des activités.

Les fonds mutualistes existants sont surtout destinés à financer les projets de développement, l'innovation, l'ingénierie des projets, la recherche-développement (FNSAM, FDSSAM, Fondations, ...).

Le FDSSAM, dans la période transitoire, a permis de dégager des moyens pour la restructuration des Unions territoriales. Mais à compter de 2013, le FDSSAM n'interviendrait plus que de manière accessoire et pour une courte période d'environ 2 ans, afin de continuer à apporter une aide à cette restructuration des Unions territoriales (cf. chantier n°3).

S'il apparaît logique d'envisager la création d'un fonds pérenne dédié au redressement des groupements en difficulté, une telle décision nécessiterait cependant de préciser les modalités d'intervention de ce fonds, son modèle économique et le degré d'engagement de la Fédération.

Or, compte-tenu des limites financières de l'intervention fédérale (à budget constant) et de la volonté affirmée de prendre appui en priorité sur les mutuelles du Livre II impliquées dans la gouvernance des groupements du Livre III, la création d'un fonds de redressement n'apparaît pas en définitive opportune. Il est donc proposé d'y renoncer, dans l'attente cependant de la réévaluation des besoins évoquée dans la troisième enveloppe (aide à la restructuration) proposée pour le FDSSAM, à l'issue de la période 2013-2014.



## CHANTIER N°8

Le regroupement volontaire des Unions Territoriales doit reposer sur un diagnostic stratégique, pour lequel la Fédération proposera, courant 2012, une méthodologie :

Ce regroupement peut répondre à différents objectifs :

- optimiser le mode de pilotage des SSAM,
- mutualiser les compétences et les moyens disponibles,
- consolider des groupements en situation de fragilité.

Ce regroupement peut prendre différentes formes sur le plan structurel. Mais il doit clairement valoriser la logique régionale.

C'est en effet au niveau régional que l'on peut agir le plus efficacement en tenant compte du plan régional de santé, répondre de manière cohérente aux appels à projets de l'Agence Régionale de Santé, être le mieux identifié par celle-ci.

D'autres logiques de regroupement peuvent-elles être admises ?

Ce ne peut être que l'exception, fondée sur des réalités territoriales, économiques et sanitaires évidentes.

Ces logiques peuvent être supra-régionales ou infra-régionales, mais elles ne peuvent en aucun cas laisser des groupements isolés dans les régions concernées et constituer un obstacle au regroupement régional proprement dit.



## CHANTIER N°9

La structuration des SSAM sur une base territoriale et le caractère multi-gestionnaire des groupements du Livre 3 ne constituent pas une règle générale, mais ils sont des atouts indéniables pour la reconnaissance, l'efficacité de l'action et le développement de ces groupements.

- I. **Dans ces groupements multi-gestionnaires, l'optimisation de la gestion peut néanmoins conduire à envisager la mise en place de filières fonctionnelles, voire de filières ayant une personnalité morale.**

Cette organisation en groupe nécessite alors de garantir une unité de conduite stratégique, politique et opérationnelle.

- II. **Dans ce domaine de la structuration des SSAM, la question de la spécificité de certains d'entre eux et notamment des établissements et services hospitaliers a été posée. Une structuration ad'hoc apparaît en effet largement justifiée.**

Cela concerne notamment les cliniques et l'activité MCO, pour des raisons essentiellement économiques (besoins de fonds propres, risques liés à l'exploitation, importance des investissements, opportunité de partenariats...).

La Fédération, en cohérence avec la stratégie nationale définie au sein du GHMF, pourra soutenir l'étude et la mise en place de cette structuration ad'hoc sur un plan territorial, avec des groupements volontaires.

- III. **Il est nécessaire de favoriser une plus grande homogénéité et une rationalisation des groupements gestionnaires (cf chantier n°8 concernant les UT).**

Il est également possible d'envisager des transferts d'activité entre groupements gestionnaires et notamment les transferts vers une UT d'activités gérées actuellement par d'autres types de groupements gestionnaires.

Ces transferts nécessitent une étude approfondie sur différents plans : juridique, fiscal, économique...

La Fédération pourra contribuer à ces études et favoriser de tels transferts à la demande de groupements volontaires.





## CHANTIER N°10

### **I. Les appellations de « collègue financeurs » et de « collègue utilisateurs » concrétisent la mise en place du système des « mutuelles financeurs » dans les UT qui l'ont demandé et qui ont été autorisées à le faire.**

Ces appellations ne reflètent pas exactement la réalité de la situation au sens où chaque mutuelle à la fois finance et utilise les SSAM.

Cependant, ces appellations représentent aujourd'hui pour les mutuelles une réalité bien comprise. Les remettre en question risquerait de créer une perturbation supplémentaire dans un système déjà complexe. Cela pourrait relancer un débat qui n'a pas lieu d'être dans la mesure où la réflexion sur la stratégie du mouvement mutualiste pour les SSAM a permis de préciser le sens exact et de souligner l'importance de ce système des mutuelles financeurs.

Par ailleurs, les appellations alternatives proposées de « mutuelles pilotes » ou « chefs de file » ne sont pas non plus totalement satisfaisantes. Elles font disparaître la notion de « financeurs » qui concrétise le lien entre responsabilité politique et responsabilité économique. Elles peuvent en outre laisser penser que les « utilisateurs » ne jouent qu'un rôle subalterne dans la gouvernance.

Il est donc proposé de ne pas modifier les appellations existantes.

### **II. Les choix d'organisation opérés par les UT doivent être examinés périodiquement :**

- pour évaluer les conséquences de ces choix,
- pour permettre la sortie ou l'entrée dans le système des mutuelles financeurs de mutuelles qui le souhaiteraient.

Pendant une première période de 6 ans après la mise en place du système des mutuelles financeurs, il serait possible d'entrer dans ce système à tout moment, après avis du comité d'éthique.

Cette possibilité ne serait plus ensuite ouverte que tous les 3 ans, une telle périodicité garantissant la stabilité du système tout en permettant de procéder aux évolutions nécessaires.



## CHANTIER N°11

Le système des mutuelles financeurs permet une surreprésentation de ces dernières mais ne doit pas conduire à ce qu'un groupement puisse prendre seul des décisions majeures pour la vie et le devenir d'une UT.

Une des meilleures garanties pouvant être apportée en ce sens réside dans la mise en œuvre d'un partenariat entre plusieurs mutuelles financeurs.

Mais une garantie plus formelle peut également être recherchée. On pourrait ainsi prévoir que le collège des mutuelles utilisateurs soit mieux associé aux décisions majeures qui correspondent essentiellement à celles qui appellent statutairement une majorité des deux tiers des suffrages exprimés.

Les modalités proposées ne doivent pas cependant remettre en cause le principe même des mutuelles financeurs qui vise à faire coïncider le mieux possible responsabilité politique et responsabilité économique dans la gouvernance des UT.

Dans ces conditions, il est ainsi prévu que les décisions majeures fassent l'objet d'un vote à la majorité des deux tiers, sans que la surreprésentation prévue par le système des mutuelles financeurs soit alors prise en compte.

Ces décisions majeures et très exceptionnelles concernent d'une part les matières énumérées à l'article L114-12 du code de la Mutualité, qui comprennent notamment les opérations pouvant donner lieu à démutualisation, dont la cession ou la vente d'activités ; d'autre part l'adhésion à une Fédération, Union ou toute autre structure, mutualiste ou non.



## CHANTIER N°12

Une UT peut adhérer à une autre union ou structure, mais cela ne doit pas entraîner la perte de son autonomie à travers une délégation substantielle de sa gestion ou la perte de la maîtrise de sa stratégie et de sa gouvernance.

La note de référence « transfert de la mission fédérative locale » validée par le CA de la FNMF du 30 avril 2010 indique que « l'UT est autonome sur le plan organisationnel et fonctionnel » et qu' « elle fait part à la FNMF des structures auxquelles elle adhère au moment de sa transformation en UT et transmet par la suite à la FNMF ses projets éventuels de regroupement ou d'adhésion à une autre structure (Union, UGM, GIE...) ». Il est également précisé que « le contrôle exercé par la Fédération a pour objet de vérifier que l'UT, par son adhésion à une autre structure ne perd ni la maîtrise de son fonctionnement, ni la maîtrise de sa gouvernance ».

Sur la base des nouvelles modalités prévues pour valider des décisions majeures (cf chantier 11), les décisions concernant l'adhésion à une autre structure devront continuer de faire l'objet d'une information de la Fédération. Celle-ci n'exercerait donc plus de contrôle a priori sur les projets d'adhésion. Mais si la Fédération est saisie par un groupement ou si elle estime qu'un risque de perte par l'UT de son autonomie existe, elle pourra engager un dialogue avec l'UT concernée et saisir le cas échéant, les instances fédérales.

Entités autonomes et parties intégrantes du groupe « Mutualité Française », les UT doivent par ailleurs apparaître sous une image homogène : c'est ce que permet notamment sur le plan visuel le logotype, avec la maque « Mutualité Française », le nom du territoire et la mention « Services de Soins et d'Accompagnement Mutualistes ». Cette appellation est obligatoire et intangible.

Peut-elle cependant s'accompagner, de manière seconde et hors logotype proprement dit, d'une indication concernant les mutuelles financeurs pour les UT ayant mis ce système en place ?

Cette possibilité peut être ouverte, mais sur la base et dans le respect d'une nouvelle charte graphique, approuvée par les instances fédérales.

Le fait d'intégrer directement dans le logotype le nom d'une mutuelle financeur serait contradictoire avec le principe selon lequel les UT constituent le bien commun de l'ensemble des mutuelles de la Mutualité Française.



## CHANTIER N°13

Actuellement, le CSSAM représente les mutuelles-santé, les groupements du Livre III et les têtes de réseaux opérationnels, répartis au sein de 3 collèges (3x12 membres).

Il se veut « force de proposition aux instances fédérales » et a pour mission de « définir la politique stratégique des SSAM », de « poursuivre leur mise en réseau » et de « mettre en cohérence l'offre...avec la demande des mutuelles-santé ».

Statutairement, « il pilote le Fonds de développement des SSAM ».

Dans les faits, le CSSAM est un lieu de débats et d'échanges sur des sujets où il apporte son expertise collective, mais la valorisation du rôle du Conseil d'Administration et sa capacité à débattre pleinement des dossiers sur lesquels il doit se prononcer ne nécessitent pas la présence d'une instance consultative émettant un avis sur l'ensemble de ces dossiers.

Le CSSAM serait supprimé en tant que conseil spécialisé. Mais un autre type d'organisation apparaît nécessaire, favorisant la coordination entre les réseaux et entre ceux-ci et la Fédération (cf chantier 15) afin de donner davantage de cohérence à l'action nationale. Ce comité de coordination national pour les SSAM (CCSSAM) pourrait aussi développer une réflexion stratégique, prospective sur certains sujets transversaux aux différents réseaux. Il contribuerait à l'élaboration des critères d'attribution du FDSSAM (cf chantier 3) et à la politique de prévention des risques (cf chantiers 5 et 6).

La composition de ce comité pourrait être resserrée : il comprendrait cinq administrateurs Fédéraux (dont le Président ou son représentant) ; un représentant de chaque tête de réseau (cinq membres) ; un représentant des groupements adhérents à chaque réseau, désignés par l'ensemble des groupements adhérents à ces réseaux (cinq membres).



## CHANTIER N°14

Les statuts d'une Union Régionale prévoient que celle-ci, outre sa mission fédérale générale, « participe activement à l'organisation et à la coordination de l'offre de soins et de services mutualistes ».

Dans les faits, il existe une extrême diversité de situations pour l'exercice de cette mission d'organisation et de coordination des SSAM.

Les conditions de l'exercice de cette mission varient notamment en fonction :

- du champ d'intervention des UT (départemental, interdépartemental, régional...),
- de la présence dans la région d'autres groupements gestionnaires du Livre 3,
- de l'historique des relations mutualistes dans la région,
- des moyens réels d'intervention des UR et des groupements gestionnaires du Livre 3.

Aussi, il n'apparaît pas pertinent de définir une doctrine, valable en tout lieu et en tout temps.

La finalité de la mission des UR est d'ordre politique, au sens où elle doit les conduire à prendre pleinement en compte les activités du Livre 3 dans le cadre de leur mission fédérale générale d'animation, de coordination, de représentation et de développement du mouvement.

Sur le plan opérationnel, l'intervention directe de l'UR dans les activités des SSAM est justifiée en matière de prévention et promotion de la santé, en partenariat naturellement avec les groupements gestionnaires.

Mais de manière générale, l'UR n'a pas vocation à intervenir dans la définition de la stratégie des groupements gestionnaires du Livre 3 et dans le fonctionnement de ceux-ci, que ce soit sur le plan économique ou dans l'organisation des métiers.



## CHANTIER N°15

Les travaux entre la Fédération et les réseaux opérationnels, visant à définir leurs rôles respectifs et à coordonner leur action dans l'intérêt des groupements se sont déroulés courant 2011 et début 2012. Ils ont débouché sur la définition d'engagements mutuels dans cinq domaines :

- la construction stratégique,
- la prévention des risques,
- la valorisation et la promotion des SSAM,
- la stratégie d'influence et la représentation du mouvement,
- l'accompagnement du développement des SSAM.

Ces travaux ont constitué un préalable à la mise en place du cadre contractuel et le cas échéant financier régissant les relations entre la Fédération et chacun des réseaux.

Ces travaux et ce cadre ont fait l'objet d'une validation lors d'une réunion qui a eu lieu le 8 mars 2012 entre le Président et les services de la Fédération d'une part, les présidents et directeurs des réseaux d'autre part.

Cette réunion a également permis de confirmer l'intérêt de la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens, tenant compte de la spécificité de chaque réseau.

Sur le plan financier, un travail sera engagé pour évaluer, de manière objective, les conditions de l'autonomie des réseaux (niveau de cotisation réaliste au regard des services rendus aux groupements, économies d'échelle pouvant être faites, dans plusieurs domaines, notamment celui des achats...).

Sur cette base, le principe d'une subvention d'équilibre pourra être décidé, pendant une période à déterminer et dans le cadre d'un budget fédéral contraint.

Par ailleurs, l'évolution envisagée concernant le rôle et la composition du Conseil des SSAM (cf chantier n°13) favorisera à la fois un travail inter-réseaux et la coordination de l'action de ceux-ci avec celle de la Fédération.