

## Les Entretiens de l'AEFR Le modèle mutualiste, une réponse aux défis de la finance européenne ?

### Introduction

- Pervenche BERES, Présidente de l'Association Europe - Finances - Régulations (AEFR)

### Le mutualisme et son histoire

- Eric LAMARQUE, Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School

### Mettre la finance au service de la transition écologique et investissement de long terme : en défi européen et une proposition de réponse mutualiste

- Daniel BAAL, Président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale
- John BERRIGAN, Délégué général, FISMA, Commission européenne
- Eric CHENUT, Président de la Fédération Nationale de la Mutualité Française

### Conclusions

- Nicolas NAMIAS, Président de BPCE
- Pervenche BERES, Présidente de l'Association Europe - Finances - Régulations (AEFR)

### Introduction

- Pervenche BERES, Présidente de l'Association Europe - Finances - Régulations (AEFR)

Pervenche Berès remercie BPCE d'accueillir dans ce bel amphithéâtre, les troisième Entretiens de l'AEFR. Ils seront axés sur le mutualisme et à sa contribution à la finance européenne. Le modèle mutualiste est particulièrement présent dans les secteurs de la finance et la santé, où des banques et compagnies d'assurance ont adopté ce modèle. Il représente un univers ancré dans des valeurs notamment adaptées pour relever les défis du financement à long terme.

Le mutualisme est-il assez présent dans le débat public ? Y-a-t-il des voix assez fortes pour porter ce qu'a à dire le mutualisme ? Le mutualisme est une contribution à la diversité, une alternative à un modèle homogène. La tentation d'un modèle unique au sein de l'Union Européenne (UE) est souvent forte, pourtant la stabilité et la résilience de l'économie suppose des modèles différents, et le mutualisme est l'un d'entre eux. Pour le défendre et le considérer comme un outil important pour répondre aux défis européens, deux exigences doivent être prise en compte :

- Une exigence interne : il doit y avoir un mode de gouvernance exemplaire qui sait s'adapter aux grands enjeux à venir et qui soit capable d'entraîner le secteur vers une transformation positive. C'est l'enjeu du G de l'ESG.

- Une exigence externe : il faut faire vivre la solidarité. Les plans de transition, et la Corporate sustainability reporting directive (CSRD), s'appliquent à tous les acteurs et le mutualisme a peut-être ici une longueur d'avance pour penser le long-terme et le faire vivre. La question de la double matérialité, et donc des chaînes de valeurs, peut aussi être appréhendée de façon plus originale avec le mutualisme. Cependant, l'Intelligence artificielle (IA) va bousculer le mutualisme. Une segmentation de l'offre s'opère autour de niches avec le risque de compromettre la solidarité, alors que le mutualisme garantit à tous l'accès à une offre ou à un service.

La question de la place du mutualisme dans l'architecture bancaire européenne devra aussi être abordée dans le débat. Le mutualisme est-il correctement pris en compte dans la législation nationale et européenne ? Il faut définir la place du mutualisme dans cette Union de l'épargne et de l'investissement, nouveau nom de l'Union des marchés de capitaux, qui devra être une priorité du prochain mandat européen.

Comment s'assurer que tous les acteurs soient bien représentés autour de la table ? C'est important alors que des voix s'élèvent pour plaider en faveur d'une pause réglementaire dans l'agenda du Green deal. A l'instar de ce que le Commissaire Charlie McCreevy demandait en 2005, avant la grande crise financière ? Il est important de bien légiférer, de trouver un juste milieu dans la législation. Mieux légiférer en incorporant et en valorisant le savoir-faire, la contribution sociétale que chacun peut apporter. Voici des axes pour la discussion qui va s'ouvrir.

## Le mutualisme et son histoire

- **Eric LAMARQUE, Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School**

Eric Lamarque fait deux rappels :

- Les mutuelles se sont créées pour combler un vide car les petites entreprises ne trouvaient pas de financements, mais également pour éduquer à la finance et diffuser la culture de l'épargne et de l'investissement. C'est un sujet d'actualité alors que beaucoup de jeunes investissent dans la crypto-monnaie, loin du mutualisme. C'est ainsi qu'est née la logique affinitaire du mutualisme.
- Ces logiques affinitaires ne survivent pas au non-respect d'une norme fondamentale, c'est-à-dire si le modèle économique est défaillant ou si les qualités de services ne sont pas au rendez-vous. Un mauvais remboursement de sinistre, un mauvais accompagnement des assurés ou un service non-qualitatif sont sources de rupture du lien de confiance et donc de désintéressement du mutualisme.

Des chiffres clés illustrent l'adhésion relative des sociétaires aux valeurs mutualistes :

- 80% des sociétaires ne savent pas qu'ils le sont,
- 15% des sociétaires le sont car ils s'y intéressent globalement,
- 5% des sociétaires le sont par convictions.

Il est préférable d'avoir une diversité de modèles, plutôt qu'un modèle unique, pour assurer le financement de l'économie. Or, la réglementation pousse à un modèle unique, notamment sur les questions de gouvernance alors que ces normes ne sont pas adaptées aux structures mutualistes.

Dans le champ réglementaire aujourd'hui, le défi majeur pour le modèle mutualiste porte un nom : la proportionnalité. Souvent présentée comme la solution à de nombreux problèmes elle n'est pourtant jamais

précisément définie, y compris par les acteurs mutualistes eux-mêmes. Qu'est-ce qu'une méthodologie de proportionnalité sur des questions de gouvernance, d'outils de contrôle, de direction des risques ? Proposer une piste de réponse pourrait constituer une avancée sensible. Pourtant, seuls deux centres de recherches en France sont mobilisés autour de ces questions centrales pour le mutualisme et les données y sont ou trop peu nombreuses, ou trop désordonnées pour être exploitables. C'est un défi sur lequel les mutualistes doivent se mobiliser pour changer la donne car sinon les chercheurs se détournent de ces champs d'étude.

La contribution à la soutenabilité est un deuxième défi. La CSRD va concerner tout le monde. Une compétition sur les valeurs s'engage puisque même les établissements actionnaires mettent aujourd'hui des valeurs de durabilité en avant. Les valeurs portées par une entreprise à mission et les valeurs portées par une entreprise mutualiste peuvent ainsi paraître très semblables. Le statut ne vaut pas vertu.

Les acteurs non-mutualistes renforcent également leur proximité avec le client, ce qui concurrence le modèle mutualiste et crée des défis supplémentaires en termes de visibilité alors que se développent de nouvelles technologies et l'IA. Est-ce que la proximité ne va pas être bousculée par l'animation de communauté virtuelle ? Proclamer les valeurs mutualistes est une étape nécessaire mais les renforcer et les mettre en action est fondamental, quelles que soient ces valeurs.

Que signifie le mutualisme aujourd'hui et que sera-t-il en 2030 ? A-t-il des occasions de mettre en avant les valeurs portées par les sociétaires et où sont les lieux d'animation du débat ? Qu'est-ce qui le différencie des autres modèles au regard de la qualité de service offert tel que ressenti par les sociétaires ? Ce sont les questions qui sont au cœur de ce débat sur le futur du mutualisme et auxquels il faut répondre.

## Table ronde

### Mettre la finance au service de la transition écologique et investissement de long terme: en défi européen et une proposition de réponse mutualiste

- Daniel BAAL, Président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale

C'est en 1882 près de Strasbourg, qu'a débuté l'histoire du Crédit Mutuel. Crédit Mutuel Alliance Fédérale est l'alliance de 14 des 18 fédérations de Crédit Mutuel et de toutes leurs filiales, dont la raison d'être est « Ensemble, écouter et agir ».

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale a réaffirmé ses valeurs en devenant une entreprise à mission en 2020. Au sein de notre banque coopérative et mutualiste, les sociétaires ont un rôle très important à jouer et ont de nombreuses valeurs à faire valoir de liberté, de responsabilité et de solidarité. Le Crédit Mutuel s'est donné une mission, passer d'un mutualisme incantatoire à un mutualisme de la preuve. Il a décidé d'affecter 15% de son résultat net consolidé annuel, c'est-à-dire 1 milliard d'euros pour 2023 et 2024, à un « dividende sociétal. » En outre, afin d'avoir un impact environnemental et social fort plus que financier, Crédit Mutuel réalise chaque année des investissements aux côtés des entreprises engagées sur leur territoire.

Des moyens sont mis aux profits des sociétaires et des clients pour traduire les valeurs sociales que le Crédit Mutuel affiche, en actions concrètes, par exemple par le biais des prêts à 0% pour les étudiants boursiers. De même, afin de faciliter l'accès à un prêt pour acquérir une résidence principale aux populations fragiles, le questionnaire de santé a été supprimé pour les clients fidèles, c'est-à-dire les sociétaires depuis plus de sept

ans. Cette mesure est forte puisque c'est une prise de décision plus juste et au plus proche des valeurs mutualistes où les établissements mutualistes ont cette responsabilité de servir la société et le bien commun, et pas uniquement d'un point de vue financier. 80 millions d'euros seront aussi à disposition du mécénat en 2024 dont 20 millions en proximité avec les caisses locales et 60 avec la Fondation Crédit Mutuel.

Il est plus facile d'adopter le statut d'entreprises à mission et de prendre ce genre d'initiatives lorsqu'on est une banque coopérative et mutualiste car elle ne fait pas face aux exigences de rentabilité auxquelles doit répondre une entreprise cotée. La mise en place de ce statut au sein du Crédit Mutuel a été permise grâce au soutien des représentants des sociétaires, une initiative impulsée par mon prédécesseur, Nicolas Théry.

Daniel Baal souligne, pour répondre à Eric Lamarque, qu'il considère que le mutualisme fait pleinement partie du modèle privé, même s'il est organisé d'une manière différente par rapport à l'actionnariat. L'engagement des sociétaires est une réussite pour Crédit Mutuel qui veille à ce qu'il soit volontaire. Le taux de participation aux votes lors des assemblées générales est passé de 5% en 2019 à 15% en 2023. Bien que cela reste faible, c'est un signe que la dynamique est bonne.

Au sein de sa gouvernance, Crédit Mutuel valorise fortement la représentation des sociétaires, c'est une nécessité pour avoir une entreprise alignée sur ses valeurs mutualistes. Toutefois, il ne faut pas omettre la nécessité, dans la banque et l'assurance, activités régulées, de disposer d'administrateurs compétents, ce qui doit aussi passer par la présence d'administrateurs indépendants et par des cycles de formation adaptés.

- **John BERRIGAN, Délégué général, FISMA, Commission européenne**

John Berrigan dit son expérience personnelle du mutualisme. Le mutualisme est basé sur l'idée que l'on peut mieux faire les choses ensemble.

Il estime que c'est un bon moment pour parler de l'Union des marchés de capitaux, moins de l'Union bancaire et développe plusieurs commentaires sur l'Union des marchés de capitaux dans un contexte où l'UE connaît une croissance trop faible.

- L'UE fait face à des défis de transition avec une exigence de justice sociale. Mais ces défis sont d'autant plus difficile à affronter que l'Union européenne n'a pas de croissance réelle y compris comparé aux Etats-Unis.
- Il y a beaucoup de facteurs pour expliquer cette situation mais la croissance économique est d'abord et uniquement fonction de l'épargne et de la productivité. L'UE est assez performante du côté de l'épargne mais pas en ce qui concerne la productivité. L'enjeu, c'est l'intermédiation de l'épargne vers la productivité. L'épargne européenne n'est pas orientée là où l'investissement est nécessaire, parfois elle va vers les Etats-Unis pour y financer les entreprises européennes. C'est pourquoi il est nécessaire d'agir sur l'Union des marchés de capitaux avec un système diversifié. C'est l'essentiel car les banques ne sont pas les mieux placées pour le type de financement dont on a besoin en termes de prise de risque par exemple, ce que les banques n'ont le droit de faire que dans un cadre délimité. C'est ce que disent les rapports Letta, Noyer et sans doute Draghi. Sur quoi doit-on travailler pour faire évoluer la situation ? Il y a une convergence sur les chantiers à poursuivre, la titrisation, la supervision, les marchés de détail... mais John Berrigan insiste sur le fait qu'il y en a moins sur ce qu'il faut faire et que quoiqu'on fasse il faut le faire collectivement. Aucun État membre ne peut seul construire un marché de capitaux de taille significative pour être globalement compétitif, on doit le faire ensemble, ce qui signifie que ce marché

ne peut pas être celui de quelqu'un mais doit être celui de tous. Sur le marché des services financiers, l'offre est concentrée dans cinq, six États membres mais la demande concerne les vingt-sept.

- Beaucoup de progrès ont été réalisés dans l'Union bancaire sous l'effet de la crise mais on est aujourd'hui à l'arrêt or, il ne peut pas y avoir une Union des marchés de capitaux sans une Union bancaire.
- Les établissements mutualistes et les coopératives naissent petits et deviennent grands, ce qui amène de la complexité notamment dans la gouvernance. La gouvernance doit-elle suivre cette complexité ou doit-elle rester proches des sociétaires ? Il faudrait un juste milieu mais ce n'est pas si simple.
- La Commission reconnaît les bénéfices des banques coopératives et mutualistes. Elle met en place des réglementations sans cibler des modèles particuliers. La pertinence de cette approche s'est vérifiée en mars 2023 lors de la crise bancaire aux Etats-Unis.
- Sur la question de la proportionnalité des mutuelles, c'est ce que tout le monde souhaite mais qu'il n'y a pas de définition. Est-ce une demande de législation plus légère ou différente ? Comment définir l'équilibre entre proportionnalité et solidité prudentielle ? Ces banques présentent un défi lorsqu'elles sont petites mais aussi lorsqu'elles sont grandes. Mettre en résolution une banque coopérative, en espérant que l'on n'ait jamais à le faire, c'est un défi particulier car les déposants sont les actionnaires.

Il faut tenir compte de la spécificité de ce modèle bancaire mais on doit aussi l'intégrer dans le cadre général.

## • Eric CHENUT, Président de la Fédération Nationale de la Mutualité Française

La mutualité d'assurance représente 33% de l'activité en Europe, ce qui lui confère une forte place pourtant elle éprouve des difficultés pour être reconnue comme si pour être légitime à entreprendre, il fallait être une société anonyme.

Le mutualisme fait face aussi à des difficultés pour développer ses financements puisque qu'il n'a pas les mêmes leviers que ceux dont disposent les acteurs capitalistiques et, il a la particularité d'avoir des fonds propres impartageables et des structures de bilans spécifiques. Mise à part les dettes, les banques/assurances mutualistes ne peuvent pas émettre d'actions.

La mutualité est également parfois mal connue. Ainsi, la réglementation n'est pas toujours bien adaptée. Par exemple dans le secteur de la santé, lorsqu'un mutualisme veut investir dans une structure d'offre de soin pour mieux gérer le risque, c'est mal appréhendé par le cadre prudentiel. Par comparaison, une assurtech montée de « bric et de broc », renflouée par des fonds étrangers, perdant annuellement des sommes colossales sera mieux considéré qu'une structure de partage de la valeur.

Comment orienter les financements vers la transition écologique (mais aussi démographique et numérique) ? En quoi le mutualisme peut aider ?

La financiarisation du champ de la santé, de la cohésion sociale est très engagée et ces acteurs vont davantage vers des niches solvabilisées que vers de l'innovation ou de la création de valeurs réelles, ce qui représente un problème par exemple dans la biologie, le dentaire ou l'optique. Comment les pouvoirs publics peuvent-ils orienter les leviers de financement vers des transformations qui répondent aux nouveaux besoins de santé, de protection et d'innovation sur ces champs ? Le mutualisme n'a pas d'actionnaires à rémunérer et peut donc fixer des objectifs avec une rentabilité moindre qui permettraient de mettre en place des activités créatrices de

valeurs.

La Fédération Nationale de la Mutualité Française a développé « l'Empreinte mutualiste » pour montrer l'impact qu'a la mutualité, c'est-à-dire la création de valeurs qui va au-delà de la seule redistribution prestataire. C'est une manière de contrer le « mutuelle bashing ».

La Fédération Nationale de la Mutualité Française souhaite que la Commission européenne connaisse mieux la mutualité puisque certains outils de régulation ne s'adaptent qu'aux acteurs capitalistiques, il serait ainsi souhaitable d'avoir une meilleure compréhension du modèle mutualiste pour mieux l'intégrer au processus. Si sur un même champ, les acteurs lucratifs prennent uniquement le bon risque, ils dérèglent les mécanismes de mutualisation. D'autant plus que les mutuelles peuvent s'engager sur des investissements de long-terme et coconstruire des objectifs avec les pouvoirs publics.

Sur la gouvernance, nous devons en permanence nous réinventer. Nous démultiplions les cadres d'interaction avec les adhérents pour compenser le changement de nature de la relation, pour que l'extension de la population des personnes protégées et des couvertures collectives restent guidées par un lien non pas de client mais d'adhérent.

## Conclusions

- **Nicolas NAMIAS, Président de BPCE**

Les entreprises coopératives et les établissements mutualistes sont nés régionalement, et ont ensuite beaucoup grandi. BPCE représente 22% du financement de l'économie française et est la quatrième banque de la zone euro par la taille de ses fonds propres. A ces côtés, le Crédit agricole représente 28% du financement de l'économie française et le Crédit Mutuel, environ 15%. Ces trois établissements représentent à peu près 65% du financement de l'économie française ce qui fait du modèle mutualiste, le modèle le plus répandu. Ce n'est pas un modèle alternatif.

Nicolas Namias développe trois convictions :

- Le mutualisme est idéalement placé pour incarner la triple utilité d'une banque : accompagner dans le quotidien, dans les crises et dans les grandes transitions. Pour accompagner ses clients, il faut avoir une offre universelle et une approche relationnelle. C'est le modèle mutualiste puisqu'il accompagnent tous les clients, sur tous les territoires et pour tous les produits. En temps de crises, une banque comme BPCE, vieille de 206 ans, qui s'inscrit dans le temps long, est idéalement placée pour accompagner ses clients. Ce rapport au temps n'est pas le même que pour les banques cotées. Face au défi des transitions environnementale, sociales et sociétales, technologiques, géopolitiques, sources d'inquiétudes, les banques coopératives et mutualistes sont enfin très bien placées pour donner de la confiance.
- Faut-il un traitement différencié pour les banques coopératives et mutualistes ? La proposition serait, lorsque l'Union européenne établit une réglementation ou une supervision, d'établir un test pour mesurer son impact spécifique sur le système mutualiste. C'est d'abord le test, au-delà des enjeux de stabilité, du financement de l'économie en commençant par Bâle IV, du modèle relationnel et de gouvernance. Or, le modèle relationnel coopératif est trop souvent remis en cause par le modèle transactionnel comme lors de la négociation de la Retail investment strategy et son modèle de gouvernance n'est pas parfaitement intégré dans le fit and proper.

- L'enjeu de souveraineté européenne doit reposer sur des acteurs européens. Or, les acteurs coopératifs financiers européens, ancrés dans les territoires, sont des acteurs clés de la souveraineté européenne. De plus, la souveraineté européenne repose sur un financement de l'économie efficace et qui s'inscrit sur le temps long. Lorsque ce financement est assuré par les banques coopératives, il s'inscrit sur le temps long car il ne dépend pas des cycles.

Après une année de présidence de la Fédération bancaire française, Nicolas Namias mesure qu'il faut pouvoir à la fois réagir aux crises de quelques natures qu'elles soient, bancaires ou non, prendre ses responsabilités mais le financement de l'économie dans le temps repose sur la manière dont la réglementation permet d'exercer les métiers. Le Fond de résolution unique, auquel les banques françaises ont contribué à hauteur du tiers, a un impact direct sur le financement de l'économie. On doit être là dans la gestion des crises mais le financement de l'économie de demain repose sur la réglementation d'aujourd'hui.

- **Pervenche BERES, Présidente de l'AEFR**

Cette question du mutualisme est importante pour notre société et le plaidoyer des intervenants, dans un moment sociétal très difficile où les tensions sont très nombreuses, où les structures mutualistes sont bousculées, est essentiel. C'était précieux de le faire en présence du directeur général de la Commission européenne. A la limite de cet exercice, la présidente de l'AEFR invite chacun à utiliser sa capacité d'agir dimanche prochain. C'est important parce que rien de ce dont il a été question dans ces Entretiens ne sera possible si demain le Parlement est incapable de comprendre cet esprit de solidarité et de souveraineté. Un grand merci à tous, l'AEFR est fière d'être au service de cette intelligence de la régulation financière, merci d'y contribuer.