



# LES MUTUELLES D'ASSURANCE ET LEUR GOUVERNANCE

JEAN AZEMA \*

D'après la définition du dictionnaire, la mutualité est une « forme de prévoyance volontaire par laquelle les membres d'un groupe, moyennant le paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement une protection sociale (en cas de maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès) ou se promettent certaines prestations ».

1

## *LA MUTUALITÉ : UNE FORME D'ORGANISATION SPÉCIFIQUE*

À côté de diverses formes d'entraide, le développement de la mutualité a été très marqué au XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'émergence du mouvement social, notamment en Europe.

Les mutuelles sont ainsi des sociétés de personnes et non de capitaux, intrinsèquement porteuses de sens. Fondées sur le principe démocratique « un homme, une voix », elles s'appuient, en effet, sur un système de principes d'action forts : solidarité, responsabilité, proximité, impliquant débat et dialogue.

Aujourd'hui, partie intégrante du marché et soumises à ses contraintes et à ses opportunités, elles ont un objectif double de satisfaction des besoins des sociétaires et d'exigence de performance économique.

### *Pourquoi privilégier le cas français*

La France est sûrement l'un des pays où les mutuelles d'assurance occupent une place aussi importante.

\* Directeur général de Groupama SA.



À côté des mutuelles dites « 45 » qui relèvent du Code de la mutualité et des institutions de prévoyance qui relèvent du Code de la Sécurité sociale, les sociétés d'assurances mutuelles sont régies par le Code des assurances.

Le présent article sera donc consacré aux questions de gouvernance concernant les sociétés d'assurances mutuelles - les SAM - en France.

Ces mutuelles sont historiquement positionnées sur les segments dommages de particuliers et de professionnels, et y occupent une place éminente. Elles constituent un ensemble très diversifié, composé de mutuelles de dimension nationale, de mutuelles régionales, celles-ci intervenant souvent en assurances non vie, et de mutuelles très spécialisées par branches professionnelles. Elles sont diverses également par leurs modes de distribution, avec ou sans intermédiaire, et leur ancienneté de plus de 100 ans à moins de 50.

En France, on compte actuellement 175 sociétés d'assurance mutuelles.

### *La gouvernance : une problématique globale*

Les questions de gouvernement d'entreprise sont au centre du débat économique et politique depuis une dizaine d'années. Ils sont d'abord liés aux transformations du contexte économique, au rôle plus large joué par les marchés financiers et les investisseurs institutionnels, au développement d'un actionariat individuel et à la volonté des actionnaires de mieux contrôler les entreprises à un moment où le rôle des managers avait connu un fort accroissement.

Des scandales financiers ont également accru, si cela était nécessaire, l'attention portée au domaine de la gouvernance, qui recouvre différents aspects du fonctionnement, de l'organisation, et pas seulement, même s'il est essentiel, le rôle de l'administrateur.

Cette attention à l'échelle internationale a donné lieu dans les pays les plus développés à des réflexions nombreuses - rapports, recommandations, telles celles formulées par l'OCDE par exemple, - ainsi qu'à des réformes législatives, telle la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis. La France a promulgué deux lois dites : « nouvelles régulations économiques » (NRE) et en 2003 de « sécurité financière ».

Cette attention nouvelle aux questions de gouvernance, mot lui-même forgé à partir d'un anglicisme, a donc touché en premier lieu les sociétés constituées sous forme de sociétés de capitaux, les sociétés anonymes.

À titre d'exemple, le renforcement des recommandations en matière de gouvernance pour les sociétés anonymes en France depuis les années 1990 peut être résumé de manière très synthétique au travers du tableau ci-après :

**Tableau n° 1**  
**Renforcement des recommandations en matière de gouvernance**  
**en France**

Viénot 1 Juillet 1995	Viénot 2 Juillet 1999	Bouton Septembre 2002	Principes AFEP - MEDEF Octobre 2003
Introduction du concept de l'administrateur indépendant (au moins 1)	Séparation des fonctions Pdt-DG  Définition de l'administrateur indépendant	Définition précise du rôle et des prérogatives du conseil (règlement intérieur)	Synthèse des trois rapports et mise en forme de principes de gouvernement d'entreprise
Introduction des comités spécialisés	1/3 d'indépendants dans le conseil et dans les comités	Nouvelle définition de l'administrateur indépendant	
Affirmation du rôle du conseil d'administration	Information standardisée sur la pratique du gouvernement d'entreprise	50 % d'indépendants	
Introduction de la charte du conseil		Évaluation du Conseil d'administration régulière	
		2/3 d'indépendants dans des comités	

3

Il est donc légitime d'examiner aujourd'hui où en sont les sociétés d'assurance mutuelles en ce domaine, dans la mesure où le mutualisme est en lui-même un système de gouvernance puisque la qualité d'assuré se confond avec celle de sociétaire.

Il ne peut s'agir que d'un point de situation, car les travaux et réflexions se poursuivent, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des nouvelles dispositions applicables en France en la matière.

*Une volonté des mutuelles d'assurance de voir évoluer  
leur gouvernance*

Au plan stratégique, les marchés européens étant très concurrentiels et porteurs de fortes évolutions structurelles - de l'évolution des demandes des clientèles à la complexification des risques - le monde mutualiste connaît en Europe une profonde mutation. Cette mutation se traduit par différentes stratégies : à l'extrême démutualisation, mais aussi stratégie de rapprochement et/ou de partenariat à l'échelle européenne ou française, stratégie de niche ou de spécialisation, stratégie d'adaptation avec le contrôle par une mutuelle d'une structure société anonyme.



En matière de gouvernance, pas moins qu'au plan économique, la mutualité ne pouvait rester à l'écart du mouvement général de recherche et d'application des bonnes pratiques, sans risquer de laisser prospérer une méconnaissance, qui fait parfois conclure à l'opacité, de la profonde originalité de sa gouvernance.

Cette originalité se caractérise notamment par le fait que ce sont les élus sociétaires qui pilotent, que la séparation des pouvoirs entre président et directeur général est souvent opérée - et depuis longtemps - et que la formation des administrateurs est déjà une action fréquemment développée.

Les sociétés d'assurance mutuelles françaises, en liaison avec les pouvoirs publics, se sont donc attelées à une réflexion approfondie pour moderniser et professionnaliser leurs modes de fonctionnement en préservant les principes mutualistes.

#### *LES ÉTAPES DE LA RÉFORME AVANT 2005*

Cette réforme, entamée dès 2002, s'est essentiellement accomplie au travers de trois décrets en Conseil d'État : deux décrets du 26 juin 2002 et le décret du 31 mars 2003. Il est en effet à noter que le droit des sociétés d'assurance mutuelles relève du pouvoir réglementaire.

Dans cette évolution, les mutuelles ont tenu un rôle de premier plan en vue de formaliser leur mode de fonctionnement, plutôt que de mettre en place des dispositions radicalement nouvelles. En effet, leur mode de gouvernance historique rejoint assez souvent les préconisations définies en matière de bonne gouvernance.

La première étape a porté sur la création d'une nouvelle forme de personne morale : la société de groupe d'assurance mutuelle - la SGAM - par l'un des deux décrets du 26 juin 2002. Il s'agit d'une entité juridique sans capital social permettant aux sociétés d'assurances mutuelles de former des groupes stables, similaires à ceux que des sociétés commerciales peuvent former par des liens en capital et ayant sur les sociétés affiliées un pouvoir de contrôle similaire à celui d'une société mère sur ses filiales.

Différentes étapes ont ensuite été rapidement franchies en matière de cumul des mandats, de conventions réglementées, de fonctionnement du conseil d'administration et d'indemnisation des administrateurs ainsi que concernant la fonction de directeur général.

#### *La limitation du cumul des mandats*

L'autre décret du 26 juin 2002 a posé de premières règles qui concernaient les administrateurs (5 mandats au maximum) et le président (5 mandats d'administrateurs dont 2 mandats de président au maximum).

Ces règles portaient uniquement sur les mandats détenus dans les sociétés d'assurance mutuelles, union de sociétés d'assurance mutuelles, sociétés de réassurance mutuelle et société de groupe d'assurance mutuelle.

Pendant cette première période, la limitation des mandats dans les sociétés anonymes et les sociétés d'assurance mutuelles a donc fonctionné de manière autonome, les mandats d'administrateur exercés dans une société anonyme n'étant pas pris en compte pour calculer la limitation. Le directeur général n'était pas touché par la limitation du cumul des mandats.

Puis, les dispositions précédentes ont été rendues applicables au directeur général par le décret du 31 mars 2003 relatif à l'administration des sociétés d'assurance mutuelles, qui prévoyait également la prise en compte dans le calcul de la limitation du cumul des mandats ceux exercés dans une société anonyme.

L'administrateur ne peut donc plus appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de sociétés d'assurance mutuelles ou de sociétés anonymes, étant précisé que les mandats détenus dans les sociétés appartenant à un même ensemble consolidé ou combiné, avec certaines limites, comptent pour un seul mandat.

Le directeur général ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de directeur général d'une société anonyme ou d'une société d'assurance mutuelle.

Des mandats supplémentaires sont cependant autorisés : un mandat supplémentaire s'il est exercé dans un même ensemble consolidé ou combiné ; un autre dans une société dont les titres ne sont pas cotés ; un troisième dans une autre société d'assurance mutuelle pendant une période de deux ans précédant une convention de combinaison des comptes, disposition qui favorise le rapprochement de mutuelles et contribue aussi à la restructuration du marché.

Les règles spécifiques s'appliquant auparavant pour le président ont été supprimées, celui-ci suivant le même régime que les administrateurs s'il n'exerce pas la direction générale.

Une règle de cumul global des mandats est également posée.

Ces dispositions sont entrées en vigueur le 5 avril 2004, pour les administrateurs et directeurs généraux et le 5 avril 2005, pour les personnes exerçant plusieurs mandats de directeurs généraux au sein de sociétés appartenant à un ensemble soumis à l'obligation d'établir des comptes consolidés ou combinés.

#### *La mise en place d'un régime de conventions réglementées*

En la matière, le décret du 26 juin 2002 a créé un régime de conventions réglementées, semblable à celui existant dans les sociétés anonymes, applicable aux administrateurs et aux dirigeants salariés.

Les conventions intervenues entre la société d'assurance mutuelles et l'un de ses administrateurs ou dirigeants salariés sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration et à l'approbation de l'assemblée générale, au vu d'un rapport spécial des commissaires aux comptes.

En outre, et c'est une particularité des sociétés d'assurance mutuelles, les commissaires aux comptes doivent présenter à l'assemblée générale un rapport spécial sur les contrats d'assurance de toute nature souscrits par les administrateurs et les dirigeants ainsi que par les membres de leur famille proche.

#### *La formalisation de la fonction de direction générale*

Le décret du 26 juin 2002 a expressément mentionné le titre et la fonction de directeur général dans le Code des assurances pour la première fois. La fonction ne peut être exercée par le président que si les statuts le prévoient. Enfin, le statut de salarié du directeur général des sociétés d'assurance mutuelles est expressément reconnu.

#### *Le conseil d'administration des sociétés d'assurance mutuelles*

Le décret du 26 juin 2002, après avoir rappelé le principe de la gratuité des fonctions d'administrateur, permet d'octroyer des indemnités compensatrices du temps passé aux administrateurs, ainsi que le remboursement de leurs frais de déplacement, de séjour et de garde d'enfants, sous réserve que les différentes conditions qui suivent soient remplies : les statuts doivent le prévoir, le conseil d'administration doit prendre une décision en ce sens, les limites des indemnités doivent être fixées par l'assemblée générale et le montant de ces indemnités doit être porté, chaque année, à la connaissance de l'assemblée générale.

Conjointement, le caractère désintéressé des fonctions d'administrateur est renforcé par la double interdiction faite aux administrateurs de faire partie du personnel rétribué par la société d'assurance mutuelle et de percevoir toute rémunération ou avantage autre que les indemnités précitées.

Il est à noter par ailleurs que, comme dans les sociétés anonymes, des dispositions existantes dès avant 2002, prévoient une limite d'âge à fixer dans les statuts, à défaut de quoi le nombre d'administrateurs de plus de 70 ans ne peut pas excéder un tiers.

Il en est de même concernant la limite d'âge du directeur général, 65 ans, sauf disposition contraire.

Il faut souligner aussi, en matière de contrôle, que différentes obligations sont applicables aux sociétés d'assurance mutuelles. Parmi celles-ci, sont à signaler l'obligation d'établir un rapport sur la



solvabilité, ainsi qu'un rapport sur les lignes directrices de la politique de réassurance qui est soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Enfin la Loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 a introduit la possibilité de confier la gestion d'une société d'assurance mutuelle à un conseil de surveillance et un directoire (article 89-I de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, modifiant l'article L. 322-26-2 du Code des assurances).

Le décret du 3 janvier 2005 en précise les modalités d'application. Ses dispositions sont entrées en vigueur le 8 janvier 2005.

Ce décret contient également un certain nombre de dispositions poursuivant la réforme de la gouvernance des mutuelles d'assurance à conseil d'administration, dont le régime se trouve ainsi encore davantage rapproché du droit applicable aux sociétés anonymes.

Parallèlement, une réflexion a été conduite au niveau professionnel tant par la Fédération française des sociétés d'assurances mutuelles (FFSAM)<sup>1</sup> que par le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA)<sup>2</sup> en matière de recommandations. Complémentaires au décret, elles constituent un corps de pratiques de gouvernance que chaque mutuelle s'engage à respecter.

C'est l'ensemble de ce nouveau dispositif qui sera présenté dans le point suivant.

D'une manière générale, les recommandations élaborées par la FFSAM et le GEMA sont très proches, la principale divergence portant sur la présence d'administrateurs extérieurs dans les conseils.

### *LE NOUVEAU DISPOSITIF*

#### *Le décret n° 2005-7 du 3 janvier 2005*

Les principales dispositions sont présentées ci-après en distinguant celles qui sont communes ou spécifiques à chacun des deux modes de gouvernance, société à conseil d'administration et société à directoire et conseil de surveillance.

Les statuts devront être mis en conformité avec les dispositions du décret au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

On soulignera que la mise en conformité des statuts n'est pas une condition de l'entrée en vigueur des nouvelles règles issues du décret. Celui-ci est entré en vigueur à compter de sa publication et les dispositions des statuts contraires aux dispositions impératives du décret doivent être considérées comme non écrites.

Des précisions sur différents points importants, notamment les pouvoirs du conseil d'administration, du président et du directeur général, ainsi que des simplifications sont introduites.

Le décret vise aussi, d'une part, à ouvrir davantage le fonctionnement

des sociétés d'assurance mutuelles vers l'extérieur afin de contribuer à renforcer leurs capacités d'évolution et, d'autre part, à conforter les missions de contrôle des activités.

Les règles communes aux SAM à conseil d'administration et aux SAM à conseil de surveillance et directoire portent sur les assemblées générales, l'organisation et le fonctionnement du conseil, les administrateurs et les vice-présidents, ainsi que l'action en responsabilité des sociétaires contre les dirigeants. S'y ajoute une disposition relative à la possibilité de rémunération variable du personnel administratif.

### *Les assemblées générales*

Est étendue aux sociétés d'assurance mutuelles, - comme dans les sociétés anonymes (depuis la Loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003) - l'obligation pour le président du conseil d'administration (ou le président du conseil de surveillance) de rendre compte à l'assemblée générale des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, et des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Afin de permettre aux sociétés d'assurance mutuelles de petite taille de disposer du temps nécessaire pour préparer le rapport sur le contrôle interne, il a été obtenu que ce document soit présenté pour la première fois, au plus tard à l'assemblée générale réunie, en 2006, pour statuer sur les comptes clôturés en 2005.

Par ailleurs, constatant le caractère inutilement lourd des règles de quorum des assemblées générales extraordinaires des sociétés d'assurance mutuelles (quorum des 2/3 sur première convocation, de moitié sur seconde convocation, du 1/3 sur troisième convocation), un alignement sur les règles de quorum des sociétés anonymes (quorum du 1/3 sur première convocation et du 1/4 sur seconde convocation) a été fait.

### *Organisation et fonctionnement du conseil*

La liberté dans la périodicité des réunions du conseil est maintenue. La contrepartie réside dans la nouvelle possibilité - pour le tiers des membres du conseil ou pour la direction - de demander la convocation du conseil.

La création de comités spécialisés du conseil est expressément prévue par le texte ; toutefois celle-ci reste facultative. Le conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leurs activités sous la responsabilité du conseil, à l'instar de ce qui est prévu pour les sociétés anonymes.

Les statuts peuvent prévoir la nomination d'un ou plusieurs vice-





présidents dans le cas des sociétés d'assurances mutuelles à conseil d'administration, bien que le texte ne mentionne plus expressément cette fonction.

Les textes mentionnent expressément la fonction de vice-président pour les sociétés d'assurance mutuelles à conseil de surveillance.

Le vote par procuration reste interdit, alors que la représentation est admise dans les sociétés anonymes, ceci afin de contribuer à favoriser la participation effective des administrateurs.

Comme dans les sociétés anonymes, la participation au conseil par visio-conférence est désormais permise, si les statuts ne prévoient pas de dispositions contraires ; la faculté doit être prévue par le règlement intérieur.

En matière de règles de majorité, et sauf disposition autre dans les statuts, la règle est celle de la majorité simple des membres du conseil.

Le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) peut révoquer à tout moment le directeur général (ou les membres du directoire). Cette possibilité a été conciliée avec le statut de dirigeant salarié, le texte précisant que la révocation n'a pas pour effet de résilier le contrat de travail.

#### *Dispositions relatives aux administrateurs*

Le texte confirme le principe de gratuité des fonctions d'administrateur et simplifie la formulation en matière d'indemnisation. Ils pourront percevoir des « indemnités », et non plus des « indemnités compensatrices du temps passé pour l'exercice de leurs fonctions », notion jugée complexe à mettre en œuvre.

Afin de permettre aux mutuelles purement professionnelles d'élargir leur recrutement d'administrateurs, les statuts peuvent prévoir que le conseil comprend des personnes nommées, en dehors des sociétaires, dans la limite d'un tiers des membres du conseil.

Il est également prévu que le conseil puisse comprendre des membres liés à la mutuelle par un contrat de travail, autres que ceux désignés par les salariés, dans la limite de 10 % du nombre des membres du conseil en fonction. Ceci permet notamment à des dirigeants salariés d'une société d'assurance mutuelle d'être membre du conseil.

#### *Actions en responsabilité*

Enfin, le texte prévoit la possibilité de deux types d'action en responsabilité contre les administrateurs, le directeur général et les membres du directoire à l'initiative des sociétaires.

Il s'agit, d'une part, d'une action en réparation du préjudice subi personnellement par le sociétaire, action déjà possible sous la réglementation antérieure, et, d'autre part, d'une action sociale en



réparation du préjudice subi par la société d'assurance mutuelle, auparavant limitée à l'initiative des représentants légaux de la société. Cette possibilité d'action sociale, qui, sur le fond, n'est pas contestable, ouvre néanmoins la porte à une possibilité de dérive contentieuse.

Dernier élément, la possibilité, auparavant interdite, d'attribuer une rémunération variable au personnel administratif en dehors de l'intéressement, est importante pour placer les sociétés d'assurance mutuelles sur un pied d'égalité avec les sociétés anonymes en matière de pilotage de la rémunération.

*Règles spécifiques aux sociétés d'assurance mutuelles  
à Conseil d'administration*

Ces règles recouvrent trois domaines : l'absence de limitation du nombre d'administrateurs ; des précisions sur les missions respectives du conseil d'administration et du directeur général et sur la composition du conseil d'administration.

Le nombre d'administrateurs n'est pas limité compte tenu du fonctionnement des mutuelles d'assurance qui demande une représentation diversifiée des sociétaires au conseil d'administration.

Le seuil inférieur du nombre de membres du conseil d'administration est, quant à lui, abaissé de 5 à 3, soit un nombre minimal analogue à celui prévu pour les sociétés anonymes.

La durée des fonctions du président est alignée sur celle de son mandat d'administrateur (6 ans au plus). Le président est révocable à tout moment par le conseil.

Concernant les missions respectives du conseil d'administration et du directeur général, le décret les aligne sur celles des sociétés anonymes.

Alors que les missions respectives de ces organes étaient fixées par les statuts, elles sont désormais encadrées sur le plan réglementaire, ce qui est une novation importante.

La mission du conseil d'administration est triple : déterminer les orientations stratégiques et veiller à leur mise en œuvre, suivre la gestion opérationnelle et intervenir si nécessaire en vue d'assurer la bonne marche de la société, contrôler l'action de la direction générale.

Les pouvoirs du directeur général sont définis expressément. Le directeur général est « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'assemblée générale et au conseil d'administration.

Il représente la société dans ses rapports avec les tiers ».

*Les règles spécifiques aux SAM à conseil de surveillance*

Concernant les modalités d'administration des sociétés d'assurance mutuelles qui adoptent la forme duale, il est principalement procédé par alignement sur le droit des sociétés anonymes.

Classiquement, le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire et il y a incompatibilité entre la qualité de membre du conseil de surveillance et celle de membre du directoire.

Compte tenu des missions du conseil de surveillance, ses membres sont soumis à un régime de responsabilité spécifique. Ils répondent des fautes commises dans l'exécution de leur mission de contrôle du directoire, ainsi que des délits commis par les membres du directoire, lorsqu'ils ne les ont pas révélés à l'assemblée générale. En revanche, leur responsabilité ne peut pas être engagée en raison des actes de gestion et de leurs résultats.

Le nombre des membres du conseil de surveillance est limité à 18.

Le directoire assume la direction de la société, sous le contrôle du conseil de surveillance. Le nombre maximum de membres du directoire est fixé par les statuts ou, à défaut, par le conseil de surveillance, entre 2 membres au minimum et 5 membres au maximum. Ses membres, ainsi que leur président, sont nommés par le conseil de surveillance. La durée du mandat des membres du directoire est fixée par les statuts, entre 2 et six ans. À défaut de disposition statutaire, la durée du mandat est de 4 ans.

Les membres du directoire peuvent être révoqués par l'assemblée générale et, si les statuts le prévoient, par le conseil de surveillance. Cette révocation n'a pas pour effet de résilier le contrat de travail éventuellement conclu avec la société.

*Les recommandations professionnelles*

Elles complètent les dispositions réglementaires et visent à renforcer l'écoute et l'information des sociétaires et à doter de moyens plus efficaces les conseils d'administration ou de surveillance.

Sont ainsi prévues un ensemble de dispositions sur la communication avec les sociétaires tant au niveau de l'assemblée générale et de sa préparation que de manière permanente.

Ceci doit se traduire par l'envoi aux sociétaires et à leurs délégués, sur simple demande, de tous documents communiqués à l'assemblée, la possibilité pour les sociétaires de consulter les documents transmis lors des assemblées générales des trois derniers exercices, ainsi que le règlement intérieur.

Il est souhaité que le dialogue avec les sociétaires soit conforté au



travers de la mise en place d'une procédure de réponse aux questions écrites posées avant l'assemblée générale et que l'utilisation des outils électroniques se développe pour optimiser les échanges, notamment Internet.

Afin que les délégués à l'assemblée générale exercent pleinement leur rôle, il est recommandé de veiller à ce qu'ils reçoivent une information de qualité et que le procès-verbal intègre les questions des délégués ou des sociétaires et les réponses apportées.

De même, un enrichissement progressif du contenu du rapport du conseil, notamment en matière de gouvernance et d'engagement mutualiste de la société, est préconisé.

Afin d'améliorer la transparence, il est demandé que, comme pour les indemnités des administrateurs et du président, la rémunération du directeur général ou des membres du directoire, soit portée à la connaissance de l'assemblée générale.

Les recommandations comportent également un volet fourni de dispositions visant à faciliter le fonctionnement du conseil d'administration et ses travaux.

Ainsi, afin que le conseil d'administration ou de surveillance soit doté de moyens plus efficaces, il est recommandé une ouverture du conseil à des compétences nouvelles avec la nomination d'administrateurs extérieurs - recommandation préconisée par la FFSAM et non partagée par le GEMA -, une participation accrue des femmes et une formation des administrateurs dans la durée.

Un second niveau de recommandations vise l'organisation matérielle des travaux du conseil, que ce soit en termes de rythme de réunions avec la recommandation d'au minimum quatre réunions par an, la détermination d'un programme de thèmes à aborder de manière récurrente en conseil, la création d'un ou plusieurs comités, notamment un comité d'audit et des comptes.

Il est aussi vivement souhaité qu'intervienne la désignation de vice-présidents afin de favoriser une approche plus collective du fonctionnement du conseil.

Dernier axe des recommandations, le renforcement de la sécurité financière au travers de la mise en place de procédures d'identification des risques, de contrôle interne et d'audit.

Enfin, il est rappelé que la mise en place d'une charte des administrateurs est de nature à guider les appréciations des administrateurs dans leurs travaux et les positions qu'ils auront à adopter au cours de leur mandat.

### *Le positionnement par rapport aux sociétés anonymes*

Au total, les différences avec le régime de gouvernance des sociétés anonymes sont désormais peu nombreuses. Ces différences tiennent à la

nature particulière des sociétés d'assurance mutuelles, sociétés de personnes sans capital, constituées en vue de répondre aux besoins d'assurance de leurs membres - qui ont aussi obligatoirement la qualité d'assurés.

La réforme opérée préserve le principe que les conseils d'administration et de surveillance sont composés de sociétaires/assurés. Ce n'est que dans la situation particulière des mutuelles purement professionnelles (architectes, médecins...) qu'une exception a été faite à ce principe afin de diversifier le recrutement des conseils, mais à condition de ne pas dépasser le tiers des membres. De même, le nombre des administrateurs au sein des sociétés d'assurance mutuelles à conseil d'administration n'a pas été limité, alors qu'une limitation à 18 est prévue pour les sociétés anonymes.

Dans cet esprit, le principe de gratuité des fonctions d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance demeure et se trouve même réaffirmé.

Ces fonctions restent conçues comme des fonctions institutionnelles exercées par des sociétaires dans l'intérêt collectif, avec interdiction du vote par procuration au conseil permis dans les sociétés anonymes, et détachées d'une recherche d'enrichissement personnel. Elles ouvrent droit à des indemnités dont le montant global est fixé par l'assemblée générale, qui est informée annuellement de la répartition faite par le conseil<sup>3</sup>.

Les textes laissent les mutuelles d'assurance libres de fixer, sous le contrôle des sociétaires, les indemnités au niveau qu'elles jugent adéquat pour attirer des hommes et des femmes compétents dans des fonctions de plus en plus exigeantes en temps et en responsabilité. C'est aussi pour faire face à ces exigences que la formation des administrateurs et membres du conseil de surveillance est une obligation des mutuelles d'assurance inscrite dans les textes.

Car tel est le défi que les mutuelles d'assurance ont à relever : assurer une qualité de gouvernance équivalente à celle des sociétés anonymes, c'est-à-dire avoir des élus aptes à la prise de décision stratégique et au contrôle des dirigeants dans des entreprises au poids économique souvent considérable, et faire en sorte que ces élus conservent un lien étroit avec la base des sociétaires sans lequel la mutuelle perdrait sa légitimité et donc sa raison d'être.

La réforme opérée fournit globalement aux mutuelles d'assurance un cadre juridique qui leur laisse les moyens de relever ce défi.

#### *À titre d'exemple : Groupama*

À Groupama, la mutuelle d'assurance est ordonnée de façon pyramidale, avec trois échelons.



Un échelon local : les caisses locales. La caisse locale est l'unité de base du système mutualiste : elle assure les sociétaires de sa circonscription. Elle est gérée par un conseil d'administration composé de sociétaires élus en assemblée générale (souvent de l'ordre d'une dizaine de personnes). 85 000 élus sont engagés dans la vie de Groupama.

Un échelon régional : les 7 300 caisses locales sont réassurées par les caisses régionales, qui sont des entreprises d'assurance de plein exercice, obligatoirement réassurées par une entreprise d'assurance dont elles détiennent la majorité, conformément à l'article R 322-120 du Code des assurances. Les caisses locales élisent leurs représentants auprès des caisses régionales. De nombreux conseils de caisses régionales ont des commissions spécialisées, souvent sur les métiers de la caisse, le volet institutionnel et la formation des élus.

Un échelon national constitué par la Fédération nationale Groupama qui a la forme juridique d'une association. La Fédération a trois missions : définition des orientations générales de Groupama, organisation professionnelle agricole, développement de la vie mutualiste dont notamment la formation des élus. Les représentants des caisses régionales au conseil sont élus par l'assemblée générale de la Fédération.

Ainsi, au niveau de Groupama, le décret relatif aux sociétés d'assurance mutuelles s'applique aux caisses régionales et, avec quelques dérogations liées à leur taille, aux caisses locales.

En France, le dispositif législatif et réglementaire permet aujourd'hui aux sociétés d'assurances mutuelles de disposer d'un cadre de gouvernance clarifié et formalisé contribuant à favoriser les équilibres de pouvoirs et de responsabilités nécessaires au bon fonctionnement des entreprises.

Dans un contexte en pleine évolution, ces règles de gouvernance modernisées sont un appui aussi majeur qu'indispensable pour la performance des mutuelles d'assurance au service de leurs sociétaires.

Au plan européen un groupe de travail rassemblant des professionnels a été constitué avec pour mission de réfléchir sur les éléments proposés par la Commission européenne concernant le statut de Mutuelle européenne.

Un premier document de consultation « les mutuelles dans une Europe élargie » a été établi, mais la priorité a été donnée au statut de Coopérative européenne adopté en 2003, puis au statut d'Association européenne.

Pour terminer, le souhait sera donc que de nouvelles initiatives puissent intervenir à l'échelon européen, afin de contribuer là aussi à conforter la forme mutualiste au travers notamment d'une gouvernance de grande qualité.



## *NOTES*

1. La FFSAM composante majoritaire de la FFSA, regroupe 157 sociétés dont certaines constituent des groupes très importants, voire internationaux (Axa, Groupama, la Mondiale, Azur-Gmf, Assurances du Crédit Mutuel, MMA...), d'autres sont de dimension régionale (La Mutuelle de Poitiers, La Caisse Mutuelle Marnaise...).
2. Le GEMA regroupe 18 mutuelles (Maif, Macif, Maaf, Matmut...).
3. De plus, le Président non exécutif peut être rémunéré si la mutuelle opère ce choix dans les statuts.

