

Discours Thierry Beudet lors de l'AG FNMF

mardi 5 octobre 2021

Chers amis,

Parce que la Mutualité française, en plus d'être une communauté d'entreprises, est une communauté de femmes et d'hommes qui ont en partage une profonde humanité,

Parce que vous m'avez régulièrement fait l'honneur de votre confiance, y compris dans les périodes les plus agitées,

Je tiens à commencer mon propos en remerciant toutes celles et tous ceux qui m'ont accompagné au cours de ces cinq dernières années.

A vous toutes et tous qui m'avez accueilli, soutenu, qui avez débattu dans le plus grand respect mutuel... A cette assemblée, à chacun des membres du Conseil d'Administration, du Bureau, à Dominique Joseph, Stéphanie Soares, Agnès Berg, à toute l'équipe de direction emmenée hier par Albert Lautman et aujourd'hui par Séverine Salgado, à Anne-Laure, Marion, Carole, Isabelle, Sophie, Grégory, Jean-Martin, Luc, Didier, à toutes celles et ceux qui m'ont assisté, accompagné, appuyé,

A toutes et tous, je vous dis merci !

Permettez-moi de dire quelques mots à Albert pour lui rendre, devant vous, l'hommage qu'il mérite, quelques semaines après son départ vers la CPAM de l'Essonne. Dès notre arrivée commune à la Fédération en juin 2016, notre entente a été immédiate et les objectifs partagés. Albert, je vous avais notamment donné pour mission de transformer la Fédération pour qu'elle

réponde mieux encore aux attentes et besoins des mutuelles, à un coût maîtrisé. Aujourd'hui, je considère que vous avez su répondre aux objectifs fixés et aux attentes du mouvement avec, je veux le souligner, une loyauté et un engagement irréprochables. Vous vous êtes glissé en un rien de temps dans les habits d'un mutualiste de toujours, nous faisant également bénéficiaire de votre connaissance hors pair de l'administration et des cabinets. Et ceci, toujours avec une touche d'humour rafraîchissante. Nous avons formé un véritable tandem, avec une vraie complicité et je tiens à vous en remercier !

Comme je tiens aussi à remercier toutes celles et tous ceux qui ont milité tout au long de leur vie au sein de la Mutualité et qui, un jour, mettent un terme à leur mandat sans pour autant mettre un terme à leur engagement.

Je veux m'arrêter sur trois d'entre eux.

Roland Berthilier d'abord. Bien sûr, cher Roland, nous nous connaissons de longue date et nous avons milité dans la même mutuelle. Tu m'y as accueilli, tu m'y as succédé, nous y avons cheminé ensemble. Je sais ta conviction mutualiste et ton attachement à l'économie sociale et solidaire. A la Fédération, j'ai pu comprendre ce qui a fait de toi un pilier de notre maison commune. Administrateur dès 2006, tu as occupé les fonctions de Secrétaire général entre 2013 et 2016, aux côtés d'Etienne Caniard. Là, tu as témoigné de ton goût pour le terrain, pour l'animation politique des militantes et des militants, pour les subtilités du code de la Mutualité, à la réforme duquel tu as œuvré avec succès. Chacun connaissant ton amour pour la petite reine, je dirais que tu es un véritable rouleur, très à l'aise pour naviguer dans les pelotons, ce qui exige un véritable savoir-faire.

Ici, je tiens à m'arrêter un instant pour rappeler la mémoire de Jean-Philippe Huchet, disparu tragiquement cette année, et auquel tu as succédé. Jean-Philippe pour lequel j'ai une pensée émue. Secrétaire général de la Fédération entre 2009 et 2013, il avait apporté comme partout sa rigueur, sa force de travail, son exigence et ses projets pour faire rayonner la Mutualité, en France et jusqu'en Afrique de l'ouest. Peut-être voulait-il aussi par ce travail acharné fuir quelques blessures profondes. Jean Philippe a été, c'est sûr, une personnalité marquante, pour la Mutualité Française. Sa disparition m'a bouleversé.

Je veux maintenant me tourner vers Maurice Ronat, qui aura été pour moi, à la Fédération, un véritable compagnon d'armes pour lequel j'ai une profonde estime.

Maurice, ton parcours militant au long cours débute en 1975 comme administrateur de ta mutuelle, alors que tu es en poste au Crédit Immobilier. Un parcours qui va t'amener en 1998 à la Vice-Présidence de la Fédération et à différentes responsabilités, comme au GHMF et à la FNMI. Non pas pour collectionner les trophées, mais pour apporter ta force de conviction, au service du mouvement mutualiste. Tu nous auras aussi représenté au sein de la CNAM, puis au sein du HCAAM. C'est donc tout naturellement que j'ai proposé ton nom pour succéder à Fabrice Henry à la Présidence de l'UNOCAM. Depuis 2016, tu y batailles sans relâche autour de dossiers essentiels pour nous. Une mission que tu remplis avec l'acharnement qu'on te connaît et avec une loyauté sans faille.

Mais c'est aussi au bâtisseur que je souhaite rendre hommage. Eovi MCD puis AESIO sont des constructions solides et remarquables, car elles conjuguent une portée nationale, un ancrage local et le respect des valeurs mutualistes.

Cet ancrage, ces valeurs, tu les cultives, mon cher Maurice, comme tu cultives ton attachement à ta ville de toujours, Saint-Etienne et, bien évidemment à ton club de toujours, l'ASSE.

A l'instar des grands capitaines du grand Saint-Etienne, tu auras été un grand rassembleur, un grand bâtisseur, un grand professionnel. Merci Maurice.

Daniel Havis. Mon cher Daniel, c'est à toi que je m'adresse pour finir.

Ton engagement continu au sein de la Fédération, vice-Président depuis près de 24 ans, ton soutien amical, bienveillant et constant tout au long de mon mandat, ta disponibilité depuis juin dernier pour m'épauler, je devrais dire pour me suppléer, au quotidien à la présidence de la Fédération, disent l'homme d'amitié et de fidélité que tu es. Ta sensibilité, ta curiosité, ta culture, ta mémoire, ta liberté, ta rapidité, tes formules, et aussi tes raccourcis, tes emportements, tes excès, tout ceci m'a bluffé dans mon itinéraire mutualiste à tes côtés, tout ceci va me manquer, va nous manquer. Daniel, tu es hors normes, incroyable, inclassable, parfois inqualifiable !

De l'optique au sanitaire, de la santé à la prévoyance, comme expert de tous nos métiers, tu n'as pas ton égal. Quand on pense Daniel Havis, on pense Matmut. Tu en deviens le président en 1993, à seulement 37 ans... Avec le succès que l'on sait. La valeur n'attend pas le nombre des années ! Et quand on pense Matmut, on pense Mutualité ! Tu as le terrain mutualiste et la fédération chevillés au cœur et au corps. Partout, toujours, tu as répondu présent quand des mutualistes te sollicitaient pour accompagner un projet de développement. Petites, moyennes, grandes mutuelles, unions régionales, unions territoriales, tu connais, comme personne notre mouvement, son histoire, ses responsables.

J'ai évoqué le cyclisme pour caractériser Roland, le football pour Maurice. Pour toi, je choisis un sport de cœur : le rugby. Même si tu es un peu plus costaud, je vois en toi un concentré de Fouroux, de Berbizier et de Galthier. Des meneurs, des stratèges et des entraîneurs. Pour tout cela, merci Daniel !

Daniel, à travers toi, à travers Maurice, à travers Roland, ce sont en réalité les femmes et les hommes qui font la mutualité au quotidien que je veux remercier. C'est vous. Ce sont vos trajectoires, vos convictions, vos engagements, votre fidélité.

Quand vous m'avez élu lors de l'Assemblée générale de juin 2016, j'avais exprimé l'ambition de « *faire de la Mutualité Française un mouvement ouvert sur l'ensemble des besoins de nos adhérents* ». Une mutualité « mouvement social », ouverte aux bruits du monde, partie prenante de la transformation du système de santé et de protection sociale. Une fédération mutualiste au service des mutuelles, des unions, des groupements adhérents.

5 ans après, je peux dire avec fierté qu'avec Albert Lautman et plus récemment avec Séverine Salgado, nous avons suivi le chemin de cette ambition et de ces engagements.

Nous les avons traduits en acte, avec et pour les mutuelles. Nous l'avons fait avec le souci constant de renforcer notre cohésion, dans la transparence et l'échange. Ceci, au moment même où la société française a été plusieurs fois bousculée, où la confiance des Français à l'égard de leurs institutions s'est encore plus érodée, où l'isolement des groupes sociaux s'est accentué et où le délitement du contrat social est apparu au grand jour.

Cette « archipélisation », selon le terme en vogue, est à l'œuvre pendant que les transitions sociales et environnementales que nous devons affronter exigent au contraire de plus grandes solidarités.

Ces fractures sont-elles irrémédiables ? Certainement pas. Je ne pense pas que la société soit aussi mal en point que ne le laisse apparaître notre démocratie. Certes notre démocratie a de plus en plus de difficulté à représenter les aspirations, les complexités d'une société d'individus de plus en plus éduqués, de plus en plus informés et exigeants. Certes nos institutions sont lentes, nos cadres étroits, quand la société est de plus en plus rapide et agile, toujours plus mélangée et métissée, ouverte sur l'extérieur et sur les grands défis mondiaux comme le réchauffement climatique. Autrement dit, la société a comme toujours ses problèmes et ses mutations, mais elle se prend en main et, à tort ou à raison, attend de moins en moins du pouvoir politique, des autorités, des experts, tant ils semblent fonctionner en cercle fermé, paraissent impuissants et ne plus représenter qu'eux-mêmes, au risque d'une véritable rupture démocratique.

Le mouvement mutualiste est à l'image de la société. Il connaît des vicissitudes, mais il se prend en main, avance et propose. Et avec vous, pendant 5 ans, j'ai tenté d'apporter des réponses et des solutions à travers une série d'initiatives que nous avons portées collectivement. De cette période, je retiens trois façons de prendre les devants et de façonner notre destin.

Première façon : s'imposer dans le débat public. Rappelez-vous, le mandat s'était ouvert dans le contexte de la campagne électorale pour la présidentielle de 2017. Dans cette période, nous avons été partie prenante de ce forum démocratique. Avec Place de la Santé, nous avons placé la santé et la protection sociale au cœur du débat public, en organisant le décryptage des programmes des candidats et un grand oral. Une démarche et un moment forts pour le mouvement. Une visibilité et une reconnaissance renforcées. Avec la nouvelle présidentielle qui s'annonce, vous pourriez reconduire cette formule qui avait

convaincu les candidats, les journalistes et le monde de la protection sociale, puisque nous sommes sollicités pour la reprendre.

Dans la foulée des élections présidentielles et législatives, nous avons été à l'initiative pour participer aux travaux sur le RAC 0 devenu 100% santé.

Nous avons fait le choix du dialogue et de l'échange. Nous avons été un interlocuteur exigeant de cette réforme. Nous poursuivions l'ambition qu'aucun Français bénéficiant de la sécurité sociale et d'une mutuelle ne rencontre d'obstacles financiers pour faire face aux problèmes dentaires, de vue, d'audition, ce à quoi beaucoup avaient renoncé. L'objectif est largement atteint, même si le dispositif n'est pas exempt de critiques.

Et rappelons-nous de l'alternative qui prospérait : la tentation des contrats-type ! C'est bien en définissant les grands principes du 100 % santé que nous les avons évités : soins de qualité, efforts mutuels de l'ensemble des acteurs et respect du libre choix des patients. La situation exigeait notre totale mobilisation. Sans complaisance avec l'exécutif, nous nous sommes imposés comme un acteur central. En témoigne en 2018 notre Congrès de Montpellier, où l'accord sur le 100% santé a été signé en présence de la ministre et de l'ensemble des parties prenantes, fait assez inédit dans notre histoire.

Dans nos relations avec les pouvoirs publics, nous avons utilisé de toute la palette des positionnements pour défendre les intérêts matériels et moraux des mutuelles, chaque fois que nécessaire. Car le siège de la Mutualité n'est pas une annexe du ministère de la santé ! Président de la Mutualité, j'ai toujours considéré que ce qui n'était pas bon pour les mutuelles devait être combattu, vigoureusement. Être président de la Mutualité ne peut consister à accepter une dilution de la mutualité dans telle ou telle politique publique. J'y ai veillé et l'ai sans cesse martelé aux équipes de la fédération. Et j'ajoute que défendre

l'intérêt des mutuelles ne m'a jamais posé de problèmes, tant cet intérêt converge avec l'intérêt général. En défendant les mutuelles, j'ai toujours pensé défendre le bien commun, l'intérêt des adhérents et des Français.

Constructifs sur le 100 % santé, nous avons su nous opposer vigoureusement à des mesures inadéquates ou dangereuses. Je pense en particulier aux « contrats sénior », un projet de la fin de mandature du Président Hollande, qui ne respectait pas les équilibres techniques assurantiels, et qui segmentait encore davantage l'accès à la complémentaire santé. Il s'agissait d'un projet mortifère pour les mutuelles, d'un projet qui aurait pu faire le bonheur de nos concurrents, alors que 70% des plus de 65 ans font confiance à une mutuelle, un pourcentage qui augmente avec l'âge. Dès mon arrivée à la présidence de la Mutualité, alors qu'on nous disait les arbitrages rendus, c'est au plus haut niveau de l'Etat que j'ai réaffirmé notre opposition déterminée et obtenu gain de cause. Tout au long de la mandature, chaque fois qu'il le fallait, nous nous sommes montrés résolus et combatifs. Tout récemment encore, nous avons utilisé de notre influence pour éviter qu'un relèvement de la taxe Covid ne soit intégré dans le PLFSS. Cela peut paraître une évidence, mais cela n'était pas gagné d'avance. C'est une nouvelle victoire, à confirmer.

Autre couleur sur la palette de nos positionnements. J'ai tenu à ce que la Mutualité fasse des propositions pour alimenter le débat public et la décision publique. Mouvement social, partie prenante des transformations du système de santé et de protection sociale, depuis 5 ans, nous avons démontré notre capacité à formuler des propositions sur tous les grands sujets : reste à charge, grand âge, hôpital, Ségur de la santé, santé mentale. Ces propositions, nous les avons construites avec les mutuelles, avec vous, et nous les avons étayées par des constats et des études par le biais de nos observatoires annuels « Place de la santé », qui font désormais autorité.

Deuxième manière de se prendre en main pour le mouvement mutualiste que nous représentons : être sur le terrain, à l'écoute.

Au cours de ces cinq années, j'ai multiplié les rencontres dans les territoires, en proximité, pour écouter, débattre et valoriser les actions locales. A chaque occasion, j'ai associé à notre réflexion les Unions régionales, les Unions territoriales, les mutuelles, petites et grandes, de tous métiers.

De cette façon, je me suis attaché à être le Président de toutes les mutuelles, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité : santé, prévoyance, retraite, action sociale, soins, accompagnement... Car la mutualité n'est pas soluble dans l'assurance !

Présent sur le terrain, j'ai voulu aussi une mutualité plus ouverte sur ses partenaires, en lien avec la société civile organisée. Nous avons créé des groupes de contacts et organisé des rencontres régulières avec les organisations syndicales, les associations de patients, nous avons noué un partenariat avec l'Association des maires de France. Cette démarche, je l'ai poursuivie avec le Pacte du Pouvoir de Vivre qui rassemble désormais plus d'une soixantaine d'associations autour des questions sociales et environnementales. J'ai aussi voulu ouvrir plus largement le champ de nos réflexions, avec d'une part « Place de la santé le Lab. », qui associe à nos travaux trois think-tanks généralistes, d'autre part avec l'espace fédéral d'éthique, autour des Etats généraux de la bioéthique.

Durant la période marquée par la mobilisation des Gilets Jaunes, la Mutualité a démontré, en tant que mouvement social fort, son ancrage dans les territoires et sa capacité de mobilisation et d'écoute. Plus de cent débats réunissant près de 5 000 citoyens ont été recensés ! Lorsque les tensions s'accroissent dans la

société, la Mutualité est au rendez-vous, pour répondre à ce besoin de rassemblement, de cohésion et de proximité.

C'est la raison pour laquelle, au moment où les corps intermédiaires étaient trop souvent écartés et les questions de santé trop souvent occultées du débat public, plutôt que le choix du fatalisme, j'ai fait le choix de l'action en mettant les unions et les mutuelles en contact et en débat direct avec les Français.

Cette crise sociale majeure des Gilets jaunes m'a conforté dans la conviction qu'il fallait multiplier les capteurs, associer plus largement et plus directement les Français à nos réflexions pour mieux répondre à leurs attentes. C'est tout le sens de la prochaine Conférence citoyenne pour l'entraide et les solidarités. Cette démarche de démocratie participative, qui débute dès la fin de cette semaine, cherche à confronter les points de vue, les convictions et à favoriser l'émergence de solutions d'intérêt général. C'est une manière importante pour nous d'enrichir la démocratie mutualiste, d'enrichir le lien avec celles et ceux qui nous confient ce qu'ils ont de plus important, leur santé.

C'est aussi une étape importante dans la perspective de notre congrès de septembre 2022 à Marseille.

La troisième façon de se prendre en main, c'est clairement l'action, une action synonyme de solidarité et d'innovation.

Durant ces cinq dernières années, et tout particulièrement dans le livre 3 où nous sommes moins enserrés réglementairement, nous avons porté de très nombreuses initiatives. Sur des terrains aussi divers que ceux de l'hospitalisation

avec les hôpitaux hospitaliers, des maladies chroniques avec la prévention du diabète ou encore de la perte d'autonomie avec la réinvention de l'Ehpad pour des prises en charge nouvelles et renforcées à domicile. Des innovations numériques et organisationnelles avec les opérateurs mutualistes, rendues possibles par l'apport de l'ingénierie fédérale et le lien avec les pouvoirs publics.

Pour agir plus efficacement, nous avons su faire ensemble, nous avons su faire faire mutualité : à l'heure de l'économie de la donnée, qui sera centrale dans tous les secteurs de l'économie et bien évidemment en santé, nous avons su créer « Mutuelles Data », une banque de données unique, simplement parce que vous avez décidé, nombreux, d'y participer. Dans le respect des données privées, elle donnera aux mutuelles un pouvoir d'agir, un avantage considérable. Elle permettra naturellement les études médico-économiques déterminantes pour les paniers de soins et la tarification. Mais elle permettra aussi d'envisager des parcours de soins plus personnalisés, de renforcer la prévention, d'imaginer de nouveaux services. « Mutuelles Data » est un formidable actif stratégique d'avenir.

Nous avons su créer également un fonds d'investissement à impact social et environnemental, « Mutuelles Impact », le premier fonds d'investissement à impact sur le champ de la santé et du médico-social. Pour la même raison : vous avez décidé, nombreux, d'y participer.

« Mutuelles Data », « Mutuelles Impact », c'est ainsi rassemblés que nous pouvons agir pour relever les défis d'avenir.

Agir, encore et encore. Face à la pandémie de Covid-19, la mobilisation des mutuelles, des personnels soignants de nos établissements comme de l'ensemble du personnel de notre mouvement, a été exemplaire. Nous pouvons

être collectivement fiers de la prise en charge des malades, du maintien de l'accès aux soins des plus fragiles et de l'accompagnement à domicile. Nous pouvons être fiers d'avoir maintenu la continuité des droits des adhérents, d'avoir obtenu des pouvoirs publics une prolongation des droits à l'aide à la complémentaire santé et d'avoir mis en place un socle commun de dispositifs : prise en charge des arrêts de travail, maintien des garanties et des prestations en cas de chômage partiel, soutiens aux entreprises et aux travailleurs non-salariés. Pour accompagner les mutuelles dans cette situation exceptionnelle, la fédération a multiplié les contacts à tous niveaux, pour recueillir les besoins et délivrer une information experte dans les meilleurs délais.

Cette crise a révélé notre résilience mais aussi notre capacité d'anticipation et d'innovation. Et c'est ce que je veux retenir ici.

Je ne me livrerai pas maintenant à un catalogue de toutes nos actions durant ces cinq années. Je me limiterai aux plus significatives.

Parce qu'il en allait de la pérennité même de nos mutuelles, sur solvabilité 2, nous avons obtenu un calibrage santé spécifique, avec à la clé une économie de fonds propres de 2 milliards d'euros. Comme nous avons obtenu pour les mutuelles petites et moyennes des cumuls possibles de fonctions clés, des exemptions de *reporting* et pour toutes l'appréciation collective de la compétence pour les administrateurs. La révision actuelle devrait permettre d'exonérer une quarantaine de mutuelles des obligations prudentielles et d'éviter une augmentation de 500 millions d'euros de fonds propres pour les branches longues.

Parce que nous voulions redonner des perspectives de développement à notre livre 3, à nos établissements et services, nous avons trouvé des solutions par le débat et le dialogue approfondi entre nous. Les investissements nécessaires sont

désormais à nouveau possibles au bénéfice de tous les adhérents de toutes les mutuelles, avec la marque « Mutualité française » au fronton des établissements.

Parce que nous voulions unir, rassembler, nous avons su intégrer les têtes de réseaux à la Fédération et je forme le vœu que demain nous sachions unir la Mutualité Fonction Publique et la FNMF.

Parce que nous sommes attachés à nos spécificités, nous avons promu le modèle d'entreprendre des « Vraies mutuelles », par notre campagne de communication déclinée sur trois années.

Parce que la fédération doit être la maison commune de toutes les mutuelles, nous avons fait évoluer nos statuts pour donner dans nos instances leur juste place à toutes les mutuelles.

Parce que nos militants sont nos « forces vives », les dépositaires de l'identité mutualiste, nous avons obtenu des modifications du code de la Mutualité : le statut des délégués mutualistes a été reconnu et plus récemment l'indemnisation des administrateurs travailleurs indépendants assouplie.

Plutôt que poursuivre l'énumération, je veux souligner que parce que je connais les contraintes qui pèsent sur les mutuelles, nous avons agi pour alléger nos charges financières. Je suis convaincu de la qualité des services et des expertises que notre fédération apporte. Aussi j'ai voulu, avec le conseil d'administration, que notre fédération puisse préserver ce haut niveau d'accompagnement mais en s'adaptant au contexte que vous vivez depuis une dizaine d'années. Ce contexte c'est une concurrence très forte, des marges techniques qui ont beaucoup baissé, des pertes de parts de marché face aux autres familles de complémentaires santé et surtout les bancassureurs. Dans ce contexte nous devons réinventer la fédération et baisser la cotisation. Si nous ne l'avions pas

fait le risque était fort que des adhérents nous quittent... Je suis persuadé que nous avons relevé ce défi collectivement avec les élus, et en particulier les militants investis dans les unions régionales, avec les collaborateurs, en diminuant la cotisation de près de 36 % entre 2016 et 2022, sans dégrader notre capacité à remplir nos missions.

Je sais qu'en période de crise ou face aux difficultés la tentation est souvent au repli sur soi alors que c'est ensemble qu'on est plus forts. C'est précisément pourquoi tout au long de mon mandat, avec le conseil d'administration, avec les équipes de la fédération, avec vous, j'ai voulu agir pour un mouvement mutualiste faisant preuve de cohésion dans un environnement chahuté, pour un mouvement mutualiste rassemblé et uni dans sa diversité.

Avant de faire place aux scrutins qui renouvelleront le CA et désigneront le prochain Président de la Fédération, quelques mots encore.

Je sais les batailles qui se profilent, je sais les sujets qui vont vous mobiliser : notamment cette étrange obsession qui voudrait résoudre les problèmes d'accès aux soins par la suppression des mutuelles ; ou encore cette facilité que s'accordent les pouvoirs publics de transformer les mutuelles en fermiers généraux, pour mieux les désigner à la vindicte de populistes de tous bords. Je pourrais en citer bien d'autres, tenant entre autres au modèle et à la gouvernance mutualistes.

Je sais qu'avec vous mon successeur saura mener ces combats.

Il saura le faire parce que dans un monde de fragmentation, de radicalités, dans un monde où prévalent la pensée magique ou les fantasmes collectifs, la

Mutualité Française, plus que jamais, offre des solutions concrètes qui ont pour boussole rien de moins que la devise républicaine.

La liberté. La liberté, car c'est elle qui permet le progrès et l'innovation. La liberté mutualiste qui permet aux femmes et aux hommes de s'associer librement pour faire face aux difficultés, aux aléas qui dépassent les possibilités de la personne seule. Depuis toujours, librement, les mutuelles proposent des innovations qui répondent aux attentes de notre société et notamment des plus fragiles. Ce n'est pas l'AMO qui a imaginé et promu le Tiers Payant, les téléconsultations ou les crèches à horaires adaptés pour reprendre des exemples récents. Ce n'est pas l'AMO, qui a promu l'accouchement sans douleur ou l'accompagnement durant leur grossesse de femmes atteintes de handicap ! Il est toujours dangereux de confier un secteur aussi essentiel que la santé à une seule entité, aussi légitime soit-elle. Dans ce domaine, l'émulation et la diversité des approches sont irremplaçables, et elles ont fait leurs preuves.

Avec la liberté, l'égalité. Nous portons l'égalité, car nous ne trions pas nos adhérents, nous pratiquons au quotidien la solidarité et l'équité, une juste répartition des risques, alors même que prolifèrent les encouragements à des formes d'égoïsme, d'individualisme et de chacun pour soi. Nous ne considérons pas qu'être en bonne santé, chose toujours fragile et temporaire, doive être une aubaine pour faire sécession et ne pas être solidaire. L'égale dignité de toutes les femmes et de tous les hommes est au cœur du projet mutualiste d'où notre attention aux plus vulnérables.

Enfin la fraternité. Nous portons la fraternité, par notre modèle militant qui accueille et promeut des Français de tous horizons, mais aussi dans notre ancrage territorial, au plus près des adhérents, des patients. Au Palais Bourbon, les députés fustigent nos frais de gestion, mais dans leurs circonscriptions, ils

savent nous remercier d'avoir ouvert ici une crèche, là un Ehpad, et ailleurs un centre de santé ! Et ils nous solliciteront demain pour offrir de nouvelles solutions aux défis sociaux qui se dessinent : logement, vieillesse, retraite... et qui réclament autre chose qu'une perpétuelle course au profit : une attention à l'autre, et nos adhérents ont raison d'être toujours plus exigeants.

Quel qu'il soit, le futur président saura mener à bien ces batailles, comme il saura poursuivre notre engagement pour l'égalité femmes / hommes, pour la diversité, parce que notre mouvement est ce lieu d'engagement militant, cette construction humaine qui est notre véritable capital, qui fait notre identité, notre singularité dans le monde de la protection sociale. Une construction qui n'empêche pas le débat, qui y invite même. Parce que c'est notre richesse et notre force.

C'est cette force qui a permis à un représentant de la Mutualité Française d'être désigné pour présider le CESE. C'est cette richesse qui m'a forgé et qui a donné corps à mes convictions.

J'ai la certitude qu'avec le nouveau Président que vous choisirez, et qu'avec le Conseil d'administration que vous allez renouveler, vous poursuivrez l'ouvrage mutualiste avec succès.

Dans mes nouvelles fonctions, que j'exerce au titre de la Mutualité française, je continuerai à porter l'esprit mutualiste !

A bientôt mes chers amis !