



Contribution du Groupe VYV et de ses maisons aux réflexions du mouvement mutualiste sur les activités de Livre III

Mars 2023

Fidèles à leurs valeurs, les mutuelles sont résolument engagées à proposer des solutions solidaires pour accompagner leurs adhérents tout au long de leur vie et participer à la construction d'une société permettant collectivement d'améliorer la vie de chacun.

Au fil de leur histoire, elles ont su relever de nombreux défis liés aux transformations de la société et des systèmes de santé et de protection sociale.

Aussi, face à ces changements, nous devons résolument regarder vers l'avenir et intégrer les contextes concurrentiel, économique, réglementaire, sanitaire et social dans lesquels notre pays et notre système de santé se trouvent aujourd'hui.

Le combat pour un accès à la santé pour tous est global et l'action des mutuelles aujourd'hui comme demain ne saurait se réduire à la complémentaire santé. Historiquement, les mutuelles ont créé des établissements et services de soins et d'accompagnement (pharmacies, sanatoriums, cliniques, instituts psychiatriques, magasins d'optique et d'audition, etc.), pour répondre à des besoins concrets des adhérents d'abord, avec un élargissement à l'ensemble des populations par la suite. Ces réalisations constituent aujourd'hui le premier réseau sanitaire et social privé non lucratif de France avec plus de 2 930 SSAM. C'est une fierté pour notre mouvement mutualiste et une réponse concrète aux enjeux de notre système de protection sociale.

Solidement ancrée dans l'économie sociale et solidaire et en partenariat avec ses acteurs, **cette offre mutualiste se base ainsi sur des marqueurs forts**, qu'il convient de rappeler et de porter :

- Une politique de maîtrise tarifaire permettant de limiter ou de supprimer le reste à charge pour les populations et de peser sur les tarifs d'autres établissements et services proches
- Un ancrage territorial fort, qui vient répondre concrètement à des besoins en professionnels de santé ou en solutions d'accompagnement, et qui permet de démultiplier notre influence mutualiste en proximité
- Une présence sur l'ensemble des parcours et dans de nombreux moments de vie (qu'ils soient heureux ou plus difficiles)
- Une contribution réelle à des missions de service public sur des activités qui n'atteignent pas un niveau suffisant de rentabilité aux yeux d'autres acteurs à l'orientation plus lucrative
- Des expertises fortes sur certains champs spécifiques : déficiences sensorielles, réhabilitation fonctionnelle, accompagnement de la parentalité pour les personnes handicapées, innovation dans les aides techniques pour les personnes vulnérables, etc.
- Des possibilités offertes en termes de parcours professionnel, de mobilités et de formations au sein d'un large réseau d'établissements et de services, recouvrant plusieurs familles de métiers

Ce résultat nous permet d'aborder l'avenir avec confiance. Nous le devons aux efforts collectifs que nous avons produits depuis plusieurs années pour réformer la gouvernance des SSAM, améliorer leur gestion, clarifier nos objectifs et intensifier nos investissements. **Ces efforts, il nous faut les poursuivre**, dans le respect des stratégies et capacités de chacun, dans le sens de notre intérêt commun d'améliorer la santé de tous et de chacun et du principe intangible d'égal accès aux SSAM pour l'ensemble des mutualistes, tel que formalisé dans notre charte de bonnes pratiques du Livre III adoptée en 2018.



Le Groupe VYV entend naturellement contribuer, **avec la responsabilité qui est la sienne de premier opérateur de SSAM**, aux réflexions du mouvement mutualiste sur le développement et la structuration des activités de Livre III du code de la mutualité en rappelant ses convictions, ses réalisations, ses engagements et ses propositions pour une offre de soins et d'accompagnement mutualiste de qualité, innovante, performante et répondant aux besoins des adhérents des mutuelles et plus largement des populations de nos territoires.

1. Le Groupe VYV et ses maisons contribuent fortement au développement d'une offre de soins et d'accompagnement mutualiste

Depuis sa création, le Groupe VYV développe au plus près des territoires une offre de soins et d'accompagnement de qualité, innovante, performante, accessible à tous et adaptée aux besoins de chacun. A travers la diversité de son offre, ses près de 1 800 établissements et services implantés dans 81 départements, et fort de l'engagement humain de ses 33 000 salariés et 1 700 militants, VYV3 agit au quotidien pour renforcer l'accès aux soins de plus de 4 millions de personnes.

1.1 Le Groupe VYV met au cœur de sa stratégie le développement d'une offre de soins et d'accompagnement performante, de qualité et innovante

Acteur de santé globale, le Groupe VYV s'est doté d'ambitions fortes pour le développement de son réseau d'offre de soins et d'accompagnement VYV3, en déclinaison de sa raison d'être « **Se mobiliser chaque jour, au cœur des territoires, pour prendre soin de chacun** » et de son combat pour l'effectivité du droit à la santé, sa raison d'agir. Le Groupe VYV et ses maisons sont convaincus que cette offre de qualité, à tarifs maîtrisés et performante permet d'une part de répondre aux besoins des populations dans les territoires, et d'autre part, de contribuer économiquement et stratégiquement aux résultats des mutuelles de Livre II, en tant que vecteur différenciant.

Concrètement et historiquement, le Groupe VYV et ses mutuelles ont grandement participé à faire passer le nombre de SSAM de 2 200 en 2007 à 2 930 en 2022, malgré les nécessaires fermetures ou cessions de certains établissements (comme les laboratoires de prothèses dentaires) pour des raisons économiques.

Plusieurs leviers ont été actionnés :

- L'ouverture de nouveaux établissements ou la reprise en gestion de services : des magasins Ecouter Voir, des agences de pompes funèbres et des funérariums, des services d'aide à domicile, des Ehpad, des crèches, des agences de transport sanitaire, etc.
- La « mutualisation » de gestionnaires en difficulté, comme la Fondation Hospitalière Sainte Marie, devenue VYV3 Île-de-France
- Des partenariats structurants, de gouvernance, avec des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, dont les établissements et services entrent sous le pilotage du Groupe VYV

Pour soutenir ce développement, Harmonie Mutuelle et MGEN ont doté en fonds propres la faîtière VYV3 en 2017 de 100 M€ pour soutenir ce développement, et concourent chaque année au budget de VYV3 à hauteur de 13 M€.

Avec VYV> 2025, le Groupe VYV a souhaité accélérer cette dynamique en mettant en avant 5 ambitions qui concernent directement l'offre de soins et d'accompagnement :

- Devenir un acteur de référence du domicile
- Devenir le leader innovant en santé visuelle et auditive
- Devenir un acteur majeur du funéraire
- Réinventer notre modèle du dentaire
- Atteindre l'équilibre économique pour les activités de VYV3 à fin 2023



Ces 5 axes sont complétés de stratégies métiers pour l'ensemble de l'activité de Livre III, avec un total d'investissement sur 3 ans de plus de 500 M€ pour le développement et la modernisation de cette offre, portés par les entités gestionnaires territoriales et les mutuelles du Groupe VYV.

1.2 Avec VYV3, le Groupe VYV s'est doté d'une organisation pour déployer efficacement cette stratégie de développement

Les mutuelles du Groupe VYV ont confié le pilotage et le développement de leur offre de soins et d'accompagnement à une structure faîtière nationale VYV3, avec un fonctionnement matriciel défini dans une convention d'engagement entre cette faîtière et les structures qui gèrent les établissements et services.

Cette structuration vient soutenir cette stratégie et a notamment permis de mutualiser des moyens pour pouvoir porter de grands projets de développement, tout en conservant une souplesse d'organisation et une responsabilité au niveau des gestionnaires. Les Assemblées générales des entités membres ont fait le choix de la signature d'une convention d'engagement Genome qui régit ces relations de filiarisation des activités, conservant la gestion de leurs établissements et services en responsabilité.

En corollaire de cette filiarisation, le Groupe VYV a grandement contribué aux démarches de régionalisation, telles que promues par l'Assemblée générale de la FNMF en 2016, comme en Bretagne, en Pays de la Loire, en Centre Val de Loire, voire de « re-mutualisation » des activités de Livre III. Avec les apports de la MNAM-OM, d'HSS-GO, de l'UPSM, de SVFA, et bientôt des établissements de la MGEN dans de nouvelles unions territoriales ou des unions de Livre III d'envergure régionale, le Groupe VYV a permis la constitution de régions fortes en capacité de dialoguer avec les autorités de tarification et de contrôle, et de réseaux d'influence locale. Au même titre, la reprise de la Fondation Hospitalière Sainte-Marie a permis de donner une visibilité régionale importante à l'offre de soins et d'accompagnement mutualiste.

Ce modèle est aussi celui de la recherche de performance économique pour l'ensemble du périmètre de ses membres. Alors que certaines structures mutualistes peuvent être en difficulté, aucune entité membre de VYV3 n'est au niveau d'alerte 2 ou 3 du comité de prévention des risques fédéral.

1.3 La stratégie mise en place par le Groupe VYV bénéficie à l'ensemble du mouvement mutualiste

Cette stratégie du Groupe VYV s'est appuyée pleinement sur les principes définis collectivement au sein du mouvement et ses réalisations bénéficient à l'ensemble des mutuelles de notre fédération. Tout adhérent mutualiste peut bénéficier, dans les mêmes conditions tarifaires que les adhérents des mutuelles du Groupe VYV, de l'accès aux établissements et services gérés par des entités membres de VYV3 : c'est un point essentiel de la charte des bonnes pratiques du Livre III définie et adoptée en 2018.

De même, en matière de structuration, le Groupe VYV s'est inscrit dans les orientations fédérales des années 2010 : régionalisation des unions territoriales, mise en place de collèges financeurs, prévention des risques, nouvelles articulations avec la fédération dans le cadre de la réintégration des têtes de réseaux opérationnelles, nouvelles dispositions statutaires obligatoires pour les unions territoriales, etc.

Ce que le Groupe VYV construit sur l'offre de soins et d'accompagnement, il le porte pour l'ensemble du mouvement, en nombre de SSAM, comme en rayonnement de son action. C'est grâce à sa structuration que VYV3 a impulsé une politique forte de mutualisation des achats sur les activités d'optique et d'audition, permettant à l'ensemble des groupements mutualistes de gagner en performance. Les évolutions de gouvernance au sein de Visaudio, notamment portées par VYV3 et validées unanimement, garantissent désormais une représentation de l'ensemble des groupements, avec une stratégie ambitieuse de développement sur tous les territoires.



Le Groupe VYV a enfin investi dans de nombreuses innovations ou concepts dont certains ont été cédés ou repris par l'ensemble du mouvement, à l'instar des concepts des centres d'optique, d'audition, de santé dentaire et de pharmacie, de la marque distributeur Juste pour Ecouter Voir, ou de l'application Mon Coach Optique. Ces illustrations s'inscrivent dans un principe global d'apports de bonnes pratiques dans les différents groupes de travail fédéraux ou avec d'autres gestionnaires mutualistes.

2. Nos propositions au mouvement pour faciliter le développement de l'offre de soins et d'accompagnement mutualiste par les structures gestionnaires

2.1 Le mouvement doit s'appuyer sur les mutuelles qui souhaitent investir et porter le développement de l'offre de soins et d'accompagnement

La charte des bonnes pratiques du Livre III est un **cadre commun** pour tous les établissements et services mutualistes. Elle doit être réaffirmée par l'ensemble des mutuelles de la fédération car **elle porte la définition de ce qui est notre bien commun. Notre bien commun, c'est l'ouverture, sans discrimination aucune, à l'ensemble des adhérents de nos mutuelles, avec une utilité sociale, qui sert l'intérêt général.**

La fédération n'est pas opératrice de services et gestionnaire d'établissements. Elle est le garant, par son rôle d'animation entre les mutuelles et groupements, du cadre commun, respectueux des valeurs mutualistes, dans le but de faciliter le développement de ses membres et de valoriser leurs innovations et leurs réalisations.

En conséquence, les axes d'une feuille de route mutualiste sur le Livre III doivent reprendre les stratégies des mutuelles qui investissent dans les groupements gestionnaires, en soutien à leurs ambitions de développement. Ces axes ne doivent pas être un carcan d'une instance nationale, mais davantage **un socle pour accompagner ces groupements dans le déploiement de leurs stratégies**, à l'instar d'une orientation efficace des fonds mutualisés. Ils ne peuvent entrer en contradiction avec les stratégies déjà définies par les mutuelles souhaitant investir fortement pour le développement des activités de Livre III.

Par conséquent, le Groupe VYV propose que **ces mutuelles formalisent cet engagement** à porter et financer cette stratégie, dans le cadre de lettres d'intention ou de pactes de majorité inspirés des documents déjà signés dans certaines unions territoriales avec collègues A et B.

2.2 Pour porter ces stratégies de développement, le mouvement doit accélérer sa structuration

Pour porter ces stratégies et ces investissements, **le mouvement doit permettre aux groupements mutualistes de continuer à se structurer efficacement**, selon les réalisations ou les orientations définies communément ces dernières années. Il ne saurait remettre en cause par exemple les modèles organisationnels mis en place entre des groupements gestionnaires et unions faïtières, notamment en matière de prévention des risques (avec un comité d'audit centralisé) ou de fonctionnement matriciel avec des directions nationales et régionales, pilotant des métiers et des fonctions supports, structurations qui ont fait leurs preuves jusqu'à aujourd'hui.

Le Groupe VYV prône **un modèle de filiarisation à l'échelle de groupements gestionnaires** car il a permis la consolidation et le développement de l'offre mutualiste, avec une Direction nationale experte, porteuse et garante d'une stratégie commune aux structures gestionnaires régionalisées et fortes.

Cependant, certaines activités peuvent nécessiter des investissements importants, soit en outils ou en innovations nécessaires pour une meilleure qualité de prise en charge (exemple du MCO), soit dans une logique de conquête de marchés et de territoires (exemples du matériel médical, du transport sanitaire, du funéraire, etc.). Ces investissements peuvent justifier la constitution de filiales, des « sociétés à capitaux mutualistes », dans lesquelles les



mutuelles sont actionnaires, mais aussi en laissant la possibilité aux structures mutualistes de Livre III d'investir et d'être représentées au Conseil d'administration.

Le Groupe VYV est donc ouvert à de **nouvelles structurations entre filières et filiales**, ces possibilités pouvant être étudiées au sein des groupements en lien avec leurs stratégies propres et en fonction de leurs modèles économiques. Les structurations envisagées ne pourront cependant pas se traduire par la création de nouvelles têtes de réseaux opérationnels fédérales, dont les limites ont été éprouvées par le passé.

Au sein des unions territoriales de la Mutualité Française, les collèges financeurs / utilisateurs (désormais appelés collèges A et B) ont permis la constitution de majorités de gestion, se dotant d'un projet stratégique local ou régional, avec des engagements des mutualistes pour le portage d'actions sur le long terme, tout en préservant l'expression des mutuelles minoritaires au sein des instances et commissions, ainsi que l'accès aux services de façon égale à tous les adhérents. **Cette orientation fédérale doit être maintenue**, voire systématisée là où elle n'est pas encore mise en œuvre.

Dans la même dynamique, **le mouvement doit conforter et appuyer les démarches de régionalisation des activités des unions territoriales**, avec des mutuelles ou unions de mutuelles de Livre III pour plusieurs raisons : disposer de capacités d'investissement plus importantes ; gagner en lisibilité vis-à-vis des autorités de tarification et de contrôle (en particulier les ARS) ; faciliter l'essaimage des activités et des expertises entre les départements.

Ces démarches de régionalisation permettent aussi de rendre nos unions territoriales plus attractives **pour nos partenaires de l'ESS**, notamment dans le cadre du déploiement de l'article 55 de la loi ESS de 2014. Il convient d'amplifier ce mouvement de partenariat dans les années à venir, avec la modification des statuts des unions territoriales prévoyant un collège dédié aux autres structures de l'ESS.

Enfin, à l'aune de la très faible mise en application de l'architecture de marque proposée pour l'ensemble des établissements et services du Livre III depuis son adoption en 2019, des compromis ont été adoptés dans les instances fédérales en 2022. Pour le Groupe VYV, il est important que l'appartenance au mouvement mutualiste soit mise en avant sur les outils de communication des groupements gestionnaires. Il est fondamental, notamment pour favoriser l'attractivité de nos métiers et la fidélisation de nos professionnels, que **les groupes mutualistes puissent afficher leurs marques**, en lien avec la stratégie des mutuelles ou groupes mutualistes qui portent le développement de leur offre, aussi bien sur les établissements et services, que dans leurs dénominations.

2.3 En conséquence, la fédération doit se positionner en appui des stratégies des opérateurs mutualistes avec un périmètre et des moyens clarifiés

Le Groupe VYV souhaite que les périmètres d'action et de responsabilité des différentes structures mutualistes soient clarifiés.

Ainsi, **la responsabilité de gestion est de la compétence unique du Conseil d'administration de l'entité mutualiste gestionnaire**, et en particulier de la majorité de mutuelles qui porte son projet stratégique et, in fine, la responsabilité financière. Un **principe de non-ingérence** dans les activités des groupements gestionnaires doit alors être garanti : seuls les Conseils d'administration des structures sont décisionnaires et responsables de leur offre au regard des besoins de la population et de leurs équilibres économiques. Au sein de chaque groupement gestionnaire, ce sont aux délégués des mutuelles et aux administrateurs mutualistes d'être vigilants quant à la bonne concordance entre les développements mis en œuvre, la stratégie définie et le socle de valeurs mutualistes dont la fédération est garante.

Pour **permettre un lien territorial avec les unions régionales de la mutualité**, notamment pour l'appui aux stratégies locales de prévention, à la formation des élus mutualistes sur les métiers du Livre III, à la mesure de l'empreinte mutualiste, et au portage d'actions d'influence et de plaidoyers, le Groupe VYV propose que la Présidence de l'union régionale de Livre I soit systématiquement invitée aux Assemblées générales des unions territoriales de Livre III, avec une représentation avec voix consultative, en supplément des commissions et organes de coordination déjà mis en place entre Livre I et Livre III.



Le Groupe VYV propose aussi que les services de la fédération recentrent leurs activités sur :

- Un statut d'interlocuteur privilégié avec les administrations centrales, d'autres fédérations et des partenaires, pour porter la vision mutualiste sur le champ de l'offre de soins et d'accompagnement, ses préoccupations, ses revendications, les projets des gestionnaires, avec une importante association de ces derniers dans les travaux
- Une fonction de veille et d'études stratégiques pour l'ensemble du mouvement sur le champ de l'offre de soins et d'accompagnement, pour aider les opérateurs à définir et mettre en œuvre leurs stratégies
- Une définition et une mise en avant de « l'empreinte mutualiste » pour la société, avec en particulier une objectivation des apports des activités du Livre III à l'ensemble des mutuelles de Livre II
- Une cellule de prévention et d'accompagnement spécifique des structures de Livre III en difficulté, avec l'appui de groupements gestionnaires solides et structurés
- Un soutien à l'innovation mutualiste, seul ou avec d'autres, via le Fonds de Développement des SSAM par exemple, sur la base d'orientations pluriannuelles convenues avec l'ensemble du mouvement
- Un espace de dialogue entre les groupements gestionnaires, en lien avec des représentants des mutuelles du Livre II pour gagner en transversalité, en valorisation de « bonnes pratiques » et des expertises (l'appui de la Direction de l'Offre de Soins, de l'Autonomie et des Parcours est ici déterminant) et régler d'éventuels différends, avec un rôle d'arbitre des instances fédérales (par exemple, sur des implantations de structures)

Au même titre, il est nécessaire que les structures mises en place par la fédération avec les opérateurs du Livre III, comme le Groupement d'Achats Mutualistes ou Visaudio, définissent leur positionnement et leur stratégie à **l'aune des stratégies de développement et de besoins de capacités d'investissement des groupements gestionnaires qu'elles servent**, mais aussi en lien avec des partenaires de l'ESS pour dégager des marges supplémentaires nécessaires pour les investissements d'avenir.

Convaincu de la force du collectif, le Groupe VYV sait pouvoir compter sur le soutien de la fédération pour faire rayonner nos SSAM, œuvrant pour le bien commun et ouverts à tous, qui illustrent concrètement la raison d'être du mouvement mutualiste tout comme la raison d'agir de ses membres.