

# La gouvernance des complémentaires reste, aujourd'hui comme hier, un thème de débat

Par François Charpentier, journaliste AEF



*Journaliste spécialisé. Auteur de l'encyclopédie de la protection sociale en 2000 (Economica), François Charpentier a publié chez le même éditeur « Retraites complémentaires » en juillet 2014. Il a publié aux PUF, dans la collection Que sais-je ? « Les régimes de retraite complémentaires AGIRC et ARRCO » en 2016.*

## Introduction

Historiquement en France, la question de la gouvernance des régimes de protection sociale ne se présente pas du tout de la même façon selon qu'il s'agit de s'organiser pour faire face à un risque dans le domaine la santé ou de se procurer des revenus pour ses vieux jours. Au fil des ans cependant, des regroupements qui se sont opérés chez les principaux intervenants du secteur – mutuelles, sociétés anonymes d'assurances, institutions de retraite et de prévoyance –, mais aussi d'événements extérieurs – la construction européenne – une harmonisation des pratiques et des modes de gestion s'observe. En vue d'une plus grande lisibilité des mécanismes en place, d'une optimisation des coûts et d'une meilleure qualité de service. C'est l'objectif affiché.

## De l'entraide à la « prévoyance libre »

En matière de santé, la préoccupation d'une couverture contre la maladie d'abord, puis les accidents du travail, a toujours existé. L'Église, via les congrégations et son soutien aux indigents, a longtemps assuré seule la prise en charge des malades. Les Hôtels-Dieu encore présents à Paris et dans plusieurs grandes villes sont autant de traces de ce lointain héritage. À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, les sociétés de secours mutuel pratiquant l'entraide entre les adhérents permettront une certaine prise en charge de la maladie, des accidents du travail et du chômage.

*A contrario*, la protection du risque vieillesse est extrêmement récente au regard de l'histoire sociale. Deux siècles et demi tout au plus. L'idée de retraite ne s'est imposée que sous la pression d'une part, de l'émergence de l'État nation qui a eu besoin pour exister de dégager du travail de la terre des fonctionnaires et des militaires, d'autre part de la révolution industrielle qui a conduit à un phénomène d'urbanisation et d'éloignement des campagnes de populations



toujours plus nombreuses.

Certes, il y eut Colbert et la Caisses des invalides de la marine royale (édits du 16 avril 1670 et de Nancy du 23 septembre 1673) présentée à tort comme le premier régime de retraite. Dans ce système forfaitaire et indemnitaire, on était élu au rang d'allocataire par volonté royale. Le système n'était donc pas assurantiel dans un pays catholique où le principe même d'assurance était prohibé, l'individu devant s'en remettre à la providence divine. Il n'était pas universel puisqu'il fallait un acte positif de l'exécutif pour ouvrir des droits.

Dans les faits, il faudra donc attendre plus d'un siècle plus tard et Louis XVI pour qu'apparaisse en France le premier régime de retraite digne de ce nom, autrement dit un système ouvrant droit à un revenu de remplacement. Pour briser le tabou, le souverain, manifestement inspiré par des banquiers protestants genevois, mais qui s'appuyait aussi sur les travaux des Lumières sur les calculs de probabilités (Condorcet, d'Alembert, Diderot, Deparcieux, Lavoisier et quelques autres) créa de fait la science actuarielle. Ainsi naquit en 1787 une *Compagnie royale d'assurance sur la vie* dont une partie des royalties revenait à la Couronne pour faire face à d'impérieux besoins d'argent. Concrètement, le montant de la pension était calculé en fonction de cotisations versées pendant la vie active et de la durée de vie supposée de l'individu. Il reste que ce mécanisme d'épargne retraite n'était accessible qu'aux individus disposant d'une certaine capacité financière.

## Un siècle sans négociation collective

La loi Le Chapelier, votée en 1791, va laisser subsister cette forme de protection connue sous le nom de « prévoyance libre », mais, sous prétexte de sauvegarder les droits de l'individu et pour éviter le retour des privilèges, elle interdira les « corporations ». Dans les faits, ce terme recouvre toutes les formes associatives : mutuelles, syndicats, organisations d'employeurs et partis politiques. Cette législation extrêmement restrictive aboutira au fait que pendant près d'un siècle, de 1791 à 1884, date de reconnaissance officielle des syndicats, aucune négociation collective ne sera possible en France. En pleine révolution industrielle, il s'agit d'une situation inédite en Europe qui façonnera un paysage social très particulier. D'un côté, une prévoyance libre réservée à une infime minorité de privilégiés. De l'autre, une assistance minimum assurée par l'État-providence forcément plus envahissant qu'ailleurs.

La nature ayant horreur du vide, les circonstances conduiront à des aménagements à la marge de cet ordre social. C'est ainsi qu'au tout début du XIX<sup>e</sup> siècle se reformeront plus ou moins clandestinement des corporations patronales. Les mutuelles elles-mêmes retrouveront un rôle en 1832 à la faveur de la grande épidémie de choléra (19 000 morts à Paris). Incapable de faire face, l'État leur demandera de prendre le relais. Enfin, au lendemain de 1830, de nouveaux penseurs se réclamant du Duc de Saint-Simon (1675-1755), théoricien de l'inégalité, de l'utopiste Charles Fourier (1772-1837), mais aussi de Flora Tristan (1803-1844) et de leurs disciples,

envahissent le débat social. Féministe, grand-mère du peintre Paul Gauguin, Flora Tristan est de ceux-là. Elle voudra promouvoir « l'unité ouvrière » et entreprendra pour ce faire « Le Tour de France »<sup>1</sup> au cours duquel elle se heurtera au scepticisme de travailleurs tellement précarisés qu'ils redoutent le moindre incident avec leur employeur qui les plongerait dans la spirale de l'exclusion. Le résultat est là : en 1851, le député Victor Hugo (1802-1885), en visite avec Adolphe Blanqui (1798-1854), dans le quartier Saint-Sauveur à Lille, confirme les observations faites quinze ans plus tôt par le médecin du travail, Louis René Villermé (1782-1863), sur les conditions de vie effroyables des ouvriers du Nord. Là-même où fut composée L'Internationale, le poète dénonce<sup>2</sup> à son tour les conditions de vie inacceptables du prolétariat urbain dans des caves insalubres.

Globalement, il faut donc retenir de cette période que la très grande majorité des travailleurs ne bénéficieront d'aucune protection sociale tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Et si, après leur reconnaissance par la loi de juillet 1850 par Louis Napoléon Bonaparte, on compte, en 1862, 4 582 sociétés de secours mutuel, elles sont surtout utilisées comme outil de police contre les velléités de révolte des ouvriers. La réalité, en effet, ce sont des relations sociales qui se règlent par l'appel à la troupe et à coup de Chassepots et une classe ouvrière tellement préoccupée par sa survie au quotidien qu'elle ne songe même plus à revendiquer des droits nouveaux.

## Les ouvriers n'espèrent rien de l'État et se défient des mutuelles

Dans ce contexte, les mutuelles assurent un service minimum pour la couverture santé. L'adoption de la charte de la Mutualité, en 1898, qui met fin à l'interdiction posée par la loi Le Chapelier, leur assurera un essor considérable. S'agissant de la retraite, le fossé se creuse entre, d'une part les fonctionnaires, dont le régime de pension s'inscrit dans leur statut, qui bénéficieront dès 1853 d'un régime unifié et les titulaires de quelques régimes spéciaux, d'autre part les salariés du privé. Pour ces derniers, le thème de la retraite n'est présent dans le débat qu'à travers une approche paternaliste visant à attacher la main d'œuvre à l'entreprise et à récompenser la fidélité de vieux ouvriers et employés. Dès lors, quand des caisses de retraite ou de pension se mettent en place, elles sont le plus souvent d'initiative patronale et se créent au niveau des entreprises, voire sur une base strictement professionnelle. Ce sera notamment le cas dans les mines, les chemins de fer et la métallurgie. En pareil cas, la gestion est le plus souvent tripartite – État, Compagnie, salarié – le financement étant assuré par une cotisation partagée entre le salarié et sa Compagnie.

Prévoyance libre, assurance mutuelle et caisses patronales ne créant « aucun droit acquis pour les salariés »<sup>3</sup>, ces trois approches assurantielle, mutualiste et paternaliste, qui cohabitent au XIX<sup>e</sup> siècle, ne permettent de couvrir – et encore très mal ! – qu'une infime fraction de la

1 La Découverte 1980

2 Les Châtiments :

*Caves de Lille ! on meurt sous vos plafonds de pierre !*

*J'ai vu, vu de ces yeux pleurant sous ma paupière,*

*Râler l'aïeul flétri,*

*La fille aux yeux hagards de ses cheveux vêtue,*

*Et l'enfant spectre au sein de la mère statue !*

*Ô Dante Alighieri !*

3 Comptoir d'escompte, Cour d'appel de Paris, 9 juin 1892



population des travailleurs. Et cette situation va perdurer en fait jusqu'en 1930 en raison d'une question qui divise le monde ouvrier : la cotisation ouvrière. D'une façon générale, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les ouvriers qui se regroupent dans les chambres syndicales n'attendent plus rien de l'État qui les a combattus et pas grand chose des mutuelles. Ainsi, Fernand Pelloutier dénonce dès 1880 leur pratique de « sélection du risque », alors que Jules Guesde assène que « la mutualité entre ceux qui n'ont rien parce qu'on leur a tout pris est le dernier mot de la duperie ».

Le même Jules Guesde rejette le principe d'une caisse alimentée par les ouvriers, « un vol impudent des deniers prélevés sur le salaire des ouvriers »<sup>4</sup> ! Cette question empoisonnera encore le « VII<sup>e</sup> congrès national corporatiste des chambres syndicales, groupes corporatifs, fédérations de métiers, unions et Bourses du travail », pour faire court, le congrès fondateur de la CGT, à Limoges, en 1895. S'opposent alors ceux qui préconisent une augmentation des salaires pour prendre en charge eux-mêmes les malades et les personnes âgées, ceux qui préféreraient s'en remettre aux employeurs pour faire fonctionner les caisses de retraite et ceux qui confieraient volontiers au Parlement le soin de trouver des financements complémentaires à la contribution des employeurs<sup>5</sup>.

### Trois gros échecs et un premier succès

Cette question du financement ne sera pas réglée dans la loi sur les retraites ouvrières et paysannes (ROP) de 1910. On aura bien une cotisation salariale versée sur un compte individuel, à laquelle s'ajoute une allocation viagère de l'État. Mais ce mécanisme ne satisfait pas grand monde, en particulier Jean Jaurès qui plaide déjà pour un système en répartition et pour ce qu'il appelle le « triple versement », autrement dit un financement reposant sur des contributions des employeurs, des salariés et de l'État. Les ROP attribuées à 65 ans dans un pays où l'espérance de vie ne dépasse pas 48 ans dans la population ouvrière<sup>6</sup> déboucheront sur un échec. Certes les minoritaires avec Jaurès l'avaient emporté sur les guesdistes au Parlement, mais les employeurs ne joueront pas le jeu en ne convertissant pas leurs caisses patronales en caisses ouvrières et paysannes et en profitant de la loi de 1901 sur les associations pour tourner la nouvelle réglementation sur les retraites et créer des sociétés civiles ne garantissant pas les droits de leur personnel. Quant à la CGT qui redoutait que l'État ne puise dans les fonds accumulés pour d'autres usages que les retraites, elle pilonnait sous tous les angles « l'escroquerie des retraites ouvrières »<sup>7</sup>. Résultat, 6,7 millions de cotisants en 1912 et trois fois moins l'année suivante. La guerre allait défaire le reste...

4 «La question des retraites vue par les socialistes français (1880-1956)», Bruno Demons et Gilles Pollet in Cahier d'histoire de la Sécurité sociale, n° 1.2005 p.197-224.

5 Les Cahiers d'histoire sociale ont publié en 1995, chez Albin Michel les actes du congrès de Limoges. On trouvera en pages 167 et suivantes le compte-rendu détaillé des rapports et débats autour de la question de la gestion des caisses de retraite.

6 «La retraite des morts» disait la CGT.

7 Congrès CGT du Havre, 1912

Un second échec survient en 1920. Les départements alsaciens et la Moselle étaient très attachés à la législation allemande, en particulier aux lois sociales de Bismarck de 1885-1889 (accidents du travail, maladie et vieillesse) qui avaient introduit un système de Sécurité sociale *a minima* certes, mais universel. Le gouvernement français leur consentit le maintien dans le système allemand sans jamais envisager d'étendre la législation du pays vaincu à l'ensemble de la population du vainqueur. Encore une occasion manquée alors que, dès 1920, des discussions longues et difficiles s'engagent au Parlement pour la mise en place d'un système universel d'assurances sociales.

Dix ans plus tard on y sera presque. La loi du 30 avril 1930 pose les principes d'un dispositif obligatoire d'assurances sociales, d'une gestion centralisée, d'un fonctionnement mutualisé et d'une égalité de participation ouvrière et patronale avec limitation de l'intervention de l'État. Mais patatras, l'introduction d'un plafond de ressources fait voler en éclats le principe d'universalité. Les « collaborateurs », autrement dit les cadres, se trouvent exclus de la Sécurité sociale et renvoyés à la prévoyance libre, voire aux assurances mutuelles. Seconde erreur, alors que la crise de 1929 est passée par là ruinant les petits rentiers, les parlementaires votent le maintien de la retraite en capitalisation.

D'un mal peut sortir un bien. Paradoxalement, les cadres tireront avantage de la généralisation des conventions collectives en 1936 pour négocier avec leurs employeurs, au niveau des branches professionnelles et des entreprises des accords leur assurant des couvertures maladie et vieillesse spécifiques<sup>8</sup>. On assiste à cette occasion aux premiers pas d'un paritarisme qui rencontre un vif succès auprès des populations concernées et qui deviendra par la suite comme « la marque de fabrique » du modèle français de protection sociale.

## Le paritarisme dans tous ses états...

De la période 1939-1945, on retiendra trois données. D'abord, le ministre du Travail, René Belin, ancien responsable de la fédération CGT des PTT, prépare le basculement des retraites de la capitalisation vers la répartition. Cette réforme sera reprise à son compte par le Maréchal Pétain<sup>9</sup> et personne ne reviendra sur l'introduction de ce principe qui fait suite à plus d'un siècle et demi de capitalisation. Ensuite, à partir de 1943, le Conseil national de la Résistance (CNR) travaille sur un projet d'organisation de la Sécurité sociale fondant une entreprise de réconciliation nationale. Enfin, ce « plan Beveridge français » qui prévoit la mise en place d'un régime unique et universel envisageait au départ de confier la gestion des caisses aux assurés eux-mêmes.

Ce principe sera finalement écarté au motif que les groupements syndicaux « sont qualifiés pour désigner les dirigeants des institutions nouvelles, de même que pour faire l'éducation des intéressés dans le domaine social ». Le choix sera donc fait d'une administration des caisses par des conseils composés en majorité de représentants des syndicats ouvriers<sup>10</sup>. La tentation fut forte d'écarter les mutuelles qui avaient collaboré avec l'occupant. La CFTC s'y opposa. Of-

8 On peut considérer que l'accord du 14 mai 1937 dans la métallurgie signe l'acte de naissance de la gestion paritaire.

9 « Je tiens les promesses, même celles des autres ». Allocution radiodiffusée du 13 mars 1941, veille de la publication de la loi au JO

10 Il faudra attendre les ordonnances de 1967 et la création des trois branches pour en revenir à un paritarisme à 50-50, le principe de l'élection des administrateurs étant maintenu.



ficiellement parce que les mutuelles faisaient partie de notre patrimoine social. Officieusement, il s'agissait d'éviter l'étatisation des assurances sociales que redoutaient certains.

On leur confia donc une délégation de gestion pour l'assurance maladie des fonctionnaires.

Un paritarisme déséquilibré au profit des syndicats à la Sécurité sociale sanctionna un patronat qui avait lui aussi collaboré. Dès 1944, les cadres s'organisent. Non seulement ils ne veulent pas cotiser dans le régime général des ouvriers et des employés, mais encore ils veulent ressusciter les systèmes paritaires privés mis en place à partir de 1937. La bataille sera rude entre, d'une part, une Confédération générale des cadres qui ne sera officiellement reconnue qu'en 1948, d'autre part le gouvernement provisoire du général de Gaulle dans lequel Ambroise Croizat, ministre communiste du Travail, vient de succéder à Alexandre Parodi. Grèves générales, manifestations salle Wagram et à la Mutualité, suspensions de séance et claquements de portes, après un an et demi de combat, les cadres perdront la bataille de la généralisation. Au terme de 18 séances de négociations<sup>11</sup> une solution de compromis fut trouvée le 14 mars 1947. Les cadres cotisent au régime général, mais ils bénéficient dans la limite de plusieurs fois le plafond de la Sécurité sociale d'un régime complémentaire spécifique par points – une nouveauté dans le paysage des retraites – géré paritairement.

## Un paritarisme de négociation et de gestion

Il faut le dire tout net à un moment où le gouvernement envisage une généralisation de la technique des points à l'ensemble des régimes de retraite : la création de l'AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres) fut une incontestable réussite. Alors que l'assurance vieillesse étendue à tous les salariés ne pouvait leur assurer qu'un revenu de remplacement assez modeste, le régime des cadres, qui validait généreusement les services passés, apparut très vite comme un complément essentiel. Signe de ce succès, le périmètre de l'AGIRC ne va pas cesser de s'élargir. Par ailleurs, c'est bien sur le modèle de l'AGIRC que les salariés non cadres, en commençant par l'AGR en 1951, vont bâtir une multitude de régimes qui compléteront tout aussi avantageusement leur régime de base. Bien évidemment il s'agira, là encore, de régimes gérés paritairement. Avec cette difficulté cette fois qu'il ne s'agit plus d'un régime unique, mais d'une multitude de régimes ayant chacun leurs paramètres de fonctionnement. Et que de fédérations en fédérations, l'UNIRS le 15 mai 1957 et l'ARRCO le 8 décembre 1961, il faudra près d'un demi-siècle pour aboutir au régime unique des non cadres. Et envisager d'aller plus loin.

Partant de là, la vie de des régimes complémentaires ne fut pas un long fleuve tranquille. Parce que la Sécurité sociale, notamment la branche maladie, était constamment dans le rouge, la tentation était forte – et tous les gouvernements y ont cédé

---

11 Ambroise Croizat fut physiquement présent à la première et à la dernière séance de négociation.

– de relever régulièrement le plafond de la Sécurité sociale avec pour conséquence de réduire les recettes des régimes complémentaires et de faire basculer une partie de leurs adhérents dans la position de « figurants » à ces régimes. Par ailleurs, alors que les partenaires sociaux fixent les paramètres de fonctionnement des régimes (valeur du point par exemple) en fonction des engagements pris par le régime, l'habitude s'est prise de mettre à la charge des régimes des populations « sensibles » : rapatriés d'Afrique du Nord, mineurs, personnels des organismes de Sécurité sociale, des régimes bancaires, de l'assurance, d'Air France... Enfin, les régimes complémentaires, comme les régimes de base, ont été percutés de plein fouet par l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans en 1983. Bref, les engagements des régimes AGIRC-ARRCO se sont considérablement accrus, les partenaires sociaux faisant en sorte que les intégrations se fassent dans le cadre d'une « neutralité actuarielle » ne faisant supporter aucune charge supplémentaire aux anciens adhérents. S'agissant de l'abaissement de l'âge de la retraite, il a été financé à partir de 1983 par une cotisation additionnelle, ASF (Association pour la structure financière) appelée à devenir AGFF (Association de gestion du fonds de financement).

## Une stratégie de groupes

Une démographie favorable, une croissance économique au top au temps béni des « Trente Glorieuses » et une lente montée en charge des régimes avaient permis aux partenaires sociaux de gérer les difficultés en respectant les engagements pris. Plusieurs événements vont cependant obliger les gestionnaires à envisager des adaptations plus structurelles. En 1973 d'abord, la protection sociale à la française est percutée de plein fouet par le choc pétrolier. La chute brutale de la croissance économique et la progression continue du chômage conduisent les administrateurs de caisses à préparer les adhérents à des lendemains moins glorieux. Au même moment, s'observe une baisse de la fécondité (fin du baby-boom) et un allongement de la durée de vie beaucoup plus marqué que prévu.

Dès 1993, quelques mois avant l'assurance vieillesse, les gestionnaires de l'ARRCO décident d'un doublement du taux de cotisation, d'un train d'économies et d'un recentrage des opérations des régimes sur l'obligatoire. Un an plus tard, l'AGIRC suivra le même chemin. En 1996, une négociation commune AGIRC-ARRCO décidera de nouvelles mesures d'ajustement. En réalité, alors que le régime des cadres est ébranlé par la nouvelle donne économique et sociale (nombre croissant de cadres gagnant moins que le plafond de la Sécurité sociale, liquidations de pensions calculées sur des années de forte croissance salariale, raccourcissement des lignes hiérarchiques dans les entreprises), les partenaires sociaux s'engagent sur la voie d'un rapprochement des régimes de retraite complémentaire. Les étapes principales en seront la mise en place d'un régime unique à l'ARRCO le 1<sup>er</sup> janvier 1999, la création d'un GIE AGIRC-ARRCO en 2002, enfin la signature de l'accord d'octobre 2015 prévoyant la mise en place d'un régime unifié le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Parallèlement aux activités de retraite, les institutions vont développer des opérations de prévoyance. Avec la baisse d'activité les politiques salariales deviennent moins généreuses et l'habitude se prend dans les entreprises d'octroyer des avantages prévoyance à leurs salariés et à leur famille. Les institutions de retraite seront les vecteurs de cette politique qui leur permet de sortir du secteur non-lucratif et de mettre un pied dans la santé. Elles le font d'autant plus



naturellement d'abord qu'elles sont bien implantées dans les entreprises dont elles gèrent les retraites. Par ailleurs, à partir de 1996, les institutions sont engagées dans des politiques de regroupement qui les conduisent à intégrer dans un même ensemble des activités de retraite obligatoire relevant du code de la Sécurité sociale, des activités de prévoyance relevant du code des assurances et des activités mutualistes relevant du code de la Mutualité. Certains GPS (groupes de protection sociale) intègrent même dans leur périmètre des sociétés d'assurances et des institutions spécialisées dans l'épargne salariale.

## Des solidarités de branche et de territoire

Cette évolution conduite par les partenaires sociaux est d'autant plus cohérente qu'elle correspond aux orientations prises à Bruxelles où l'on ne connaît depuis toujours que deux types d'opérateurs en matière de protection sociale : les régimes publics de Sécurité sociale qui échappent à la libre concurrence et les sociétés d'assurances en compétition avec les mutuelles et les institutions de prévoyance. Surtout, ces grandes manœuvres en cours actuellement permettent la constitution de grands groupes disposant de capacités financières suffisantes pour répondre aux exigences de Solvabilité 2.

Enfin, alors que la Cour des comptes s'alarme dans son dernier rapport<sup>12</sup> d'un déficit qui perdure depuis 2001 à la Sécurité sociale et qui devrait encore se prolonger jusqu'en 2020, principalement du fait du dérapage de la branche maladie, on ne peut que penser que les complémentaires santé, qu'il s'agisse de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés d'assurances devront prendre une part croissante du fardeau. Les partenaires sociaux, qui ont prouvé depuis 70 ans qu'en retraite ils pouvaient gérer leurs régimes et équilibrer leurs comptes sans l'aide d'une CADES (Caisse d'amortissement de la dette sociale), sont-ils mieux armés pour réussir là où l'État semble pour le moment avoir échoué ?

Dans une telle perspective quel peut être alors l'avenir du paritarisme sur lequel reste fondé une part non négligeable de notre système social ? D'abord, les organismes collectifs à but non lucratif restent mieux placés que d'autres opérateurs pour créer des solidarités autour des accords de branche. Avec trois avantages à la clé : une mutualisation vertueuse au profit des plus petites entreprises, la possibilité de mener des actions de prévention adaptées à des risques professionnels spécifiques et le développement d'une politique d'action sociale ambitieuse qui reste la marque de fabrique des IP : hier les villages vacances, aujourd'hui les structures de répit pour les aidants et les aidées. Bien évidemment, ces objectifs ne pourront être atteints qu'avec des branches fortes représentant une communauté de professions unies autour de risques communs, une légitimité des partenaires sociaux de la branche et une légitimité de l'objet du dialogue de branche.

Ensuite, les organismes à but non lucratif peuvent créer des solidarités autour des

---

12 Finances et comptes publics. La Sécurité sociale. Rapport sur l'application des lois de financement de la Sécurité sociale. Septembre 2017

territoires. En tout cas c'est bien à partir de l'offre existante que l'on pourra répondre aux questions de santé et de dépendance. À cet égard, les mutuelles qui ont toujours intégré cette dimension sont bien placées pour encourager et accompagner les acteurs locaux. Mais, c'était la conviction exprimée par André Renaudin, le PDG d'AG2R La Mondiale, au Sénat, le 14 septembre 2017<sup>13</sup> : « À l'avenir, nul ne pourra agir seul. Nous devons fonctionner en faisant appel à l'intelligence collective, guidés par un cadre commun et animés par une culture du dialogue social qui est au cœur du paritarisme ».

---

13 50<sup>e</sup> anniversaire de l'AJIS (Association des journalistes de l'information sociale)