

Session 2012

Agrégation concours externe

Section : Economie et gestion

Option : Finance et contrôle

Etude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Durée : 5 heures

SUJET

Présentation de l'Union de Groupe Mutualiste ENTIS

L'Union du Groupe Mutualiste (UGM) ENTIS, personne morale sans but lucratif, créée en janvier 2008, régie par le Code de la Mutualité, rassemble plus de 100 mutuelles adhérentes (membres) réparties en France métropolitaine et dans les départements d'Outre Mer, qui proposent leurs garanties de santé ou de prévoyance à leurs propres adhérents au sein de 250 bureaux d'accueil de proximité répartis sur 40 départements.

Le développement technique et technologique, la concurrence accrue des compagnies d'assurance et les exigences européennes se traduisent par l'obligation de respecter des règles prudentielles et de solvabilité plus sévères qu'auparavant et d'une complexité croissante que ne maîtrisent pas toujours les membres du conseil d'administration ou les dirigeants élus ou salariés.

L'Union du Groupe Mutualiste ENTIS a été créée afin de répondre à ces besoins, c'est à dire d'assurer pour le compte de ses membres (les mutuelles) tout ou partie des différentes activités composant leur métier, dans le cadre d'un partage de tous les moyens humains, techniques et financiers.

ENTIS propose des services de support administratif à destination des dirigeants des mutuelles membres de l'Union de Groupe Mutualiste : formation des élus, contrôle interne, mise en place d'outils statistiques et d'actuariat, services de comptabilité / finances, gestion des ressources humaines, services juridique, missions de secrétariat, gouvernance.

L'UGM ENTIS totalise plus de 170 millions d'euros de fonds propres, 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 500 collaborateurs qui travaillent pour protéger plus de 500 000 personnes en santé et plus de 800 000 personnes en Prévoyance avec des garanties individuelles ou des garanties collectives proposées par plus de 1 500 entreprises adhérentes.

L'UGM ENTIS fédère également d'autres organismes indispensables au fonctionnement de l'ensemble :

- La MNP (Mutuelle Nouvelle de Prévoyance) a été créée en 1980 ; elle a construit une gamme complète de garanties à destination des entreprises, des salariés, des travailleurs indépendants, des agents territoriaux ou encore des agents de la fonction publique. Ces garanties sont diffusées par les mutuelles partenaires.
- La CEGEM union technique créée en 1990, régie par le Code de la Mutualité fournit à ses adhérents des moyens de développement et de communisation et un premier système s'assurance du risque.
- L'OSR (Organisation de Substitution et de Réassurance) créée en 2003 permet aux petites mutuelles qui n'ont pas les fonds propres nécessaires pour constituer les marges de solvabilité mises en place par le code de la Mutualité en 2002 de se réassurer.

Les dossiers suivants sont proposés à votre réflexion ; ils peuvent être étudiés de façon indépendante.

Dossier 1 : Analyse de la stratégie et de la gouvernance de l'UGM ENTIS

Dossier 2 : Analyse de la solvabilité de la mutuelle CMCO

Dossier 3 : Restructuration des SCI de l'UGM ENTIS

Dossier 4 : Combinaison des comptes de l'UGM ENTIS

L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant, pour des raisons de confidentialité, les dénominations des mutuelles ou unions mutuelles partenaires de l'Union de Groupe Mutualiste ENTIS, les méthodes et les données numériques ont été modifiées et simplifiées.

Le sujet comporte les annexes suivantes :

Commune à tous les dossiers

Annexe 1 : Présentation du secteur des mutuelles

Premier dossier

Annexe 2 : Extraits de la plaquette de l'UGM ENTIS

Annexe 3 : Remarques obtenues lors d'échanges avec les cadres de l'UGM ENTIS

Annexe 4 : Structure de gouvernance des mutuelles

Deuxième dossier

Annexe 5 : Informations sur la mutuelle CMCO

Annexe 6 : La marge de solvabilité - Régime applicable jusqu'au 1^{er} janvier 2013

Annexe 7 : Optimisation du portefeuille de placement de la mutuelle CMCO

Troisième dossier

Annexe 8 : Procès verbal d'assemblée générale du 25/04/2009 de la SCI MGF IMMO

Annexe 9 : Bilan de la SCI MNP IMMO au 31/12/2008 (en K€)

Annexe 10 : Bilan de la SCI MGF IMMO au 31/12/2008 (en K€)

Annexe 11 : Procès-verbal de l'Assemblée Générale du 29/06/2010 de la SCI ENTIS IMMO

Quatrième dossier

Annexe 12 : La technique de combinaison des comptes

Annexe 13 : Convention de combinaison de l'UGM ENTIS - Extraits

Annexe 14 : Entités liées avec l'UGM ENTIS

Annexe 15 : SAS AURIS - Informations complémentaires

Annexe 16 : Retraitements de combinaison /consolidation

Dossier 1 : Analyse de la stratégie et de la gouvernance de l'UGM ENTIS

A partir des annexes 1 à 4 :

I. Analyse de la gouvernance de l'UGM ENTIS

1.1.1. Après avoir défini ce qu'on entend par partie prenante, lister celles de l'UGM ENTIS en précisant leurs attentes respectives.

1.1.2. Caractériser le mode de gouvernance de l'UGM ENTIS en faisant ressortir son rôle, puis repérer les différents niveaux du système de gouvernance ENTIS.

1.1.3. Définir en quatre lignes maximum le contrôle interne d'une entreprise : dire en quoi il apparaît comme un élément déterminant de la gouvernance de l'UGM ENTIS.

1.1.4. En mobilisant la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété, analyser l'efficacité du contrôle des dirigeants par les adhérents.

II. Analyse du premier défi stratégique à relever : disposer d'une taille critique

1.2.1. Identifier les arguments qui ont justifié de ne pas privilégier la voie de la fusion de mutuelles.

1.2.2. Analyser les avantages de la stratégie de coopération suivie par l'UGM ENTIS.

III. Analyse du deuxième défi stratégique à relever : passer d'une culture de gestion à une culture de développement

1.3.1. Indiquer pourquoi l'organisation et le mode de gouvernance dans le secteur mutualiste sont un terrain peu favorable à l'introduction du contrôle de gestion et du marketing.

1.3.2. Après avoir indiqué en quoi le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* est un véritable outil de management de l'organisation, proposer une adaptation au secteur des mutuelles en repérant les liens de causalité entre les axes choisis (de 4 à 7) et en définissant pour chacun d'eux trois performances attendues avec un indicateur de performance.

1.3.3. Après avoir différencié Gouvernance et Contrôle de gestion, indiquez brièvement l'intérêt, pour les adhérents et les élus, d'utiliser ce tableau de bord prospectif.

Dossier 2 : Analyse de la solvabilité de la mutuelle CMCO

Vous participez à la rédaction du rapport de solvabilité d'une mutuelle faisant partie de l'Union de Groupe Mutualiste ENTIS.

I. Rapport de solvabilité de la mutuelle CMCO (annexes 5 et 6)

2.1.1. Déterminer la marge de solvabilité pour l'exercice 2010 et analyser sa couverture.

2.1.2. La composition du portefeuille de placement 2010 de la mutuelle CMCO répond-elle aux exigences des normes professionnelles.

II. Optimisation du portefeuille de placement 2011 de la mutuelle CMCO (annexe 7)

Le portefeuille de placement de la mutuelle CMCO s'élève à 25 000 000 €. Les caractéristiques de ce portefeuille sont détaillées en annexe 7.

Dans cette sous-partie, on ne tiendra pas compte de normes prudentielles sur la composition du portefeuille.

2.2.1. Commenter les valeurs des espérances de rendement et de risque des différentes classes d'actifs et les corrélations entre les classes d'actifs.

2.2.2. Calculer l'espérance de rendement et le risque du portefeuille actuel.

2.2.3. A l'aide des formules fournies dans l'annexe 7, déterminer le portefeuille tangent et donner l'équation de la frontière d'efficience avec actif sans risque. Le portefeuille actuel de la CMCO est-il efficient ?

2.2.4. Donner le rendement et la structure d'un portefeuille efficient de même risque que le portefeuille actuel de la CMCO.

Face à des perspectives de rentabilité médiocre et au risque élevé du portefeuille diversifié d'actions, les gestionnaires de portefeuille de la CMCO envisagent de le remplacer par un portefeuille concentré dans le secteur des entreprises minières de manière à bénéficier de la hausse des cours des matières premières. Les caractéristiques de ce secteur sont détaillées en annexe 7.

2.2.5. Commenter l'intérêt et le danger d'introduire un portefeuille concentré dans les actions des entreprises minières dans le portefeuille.

Dossier 3 : Restructuration des SCI de l'UGM ENTIS

On négligera tout aspect fiscal dans ce dossier.

I. Fusion de deux SCI de l'UGM ENTIS (annexes 8 à 10)

3.1.1. Définir l'opération de fusion. Quel est l'intérêt de la clause de rétroactivité insérée dans le projet de fusion ? Quelle est la date butoir en matière de rétroactivité juridique d'une opération de fusion ?

3.1.2. Déterminer, sur la base des bilans établis au 31/12/2008, les valeurs mathématiques intrinsèques des deux sociétés concernées et les parités d'échange des biens

3.1.3. Finalement, la parité d'échange s'établit à 4 parts sociales SCI MNP IMMO contre 3 parts sociales SCI MGF IMMO accompagnée d'une soulte afin de tenir compte des valeurs retenues pour les parts sociales qui, après négociation, s'élèvent à 1 515 € pour la SCI MNP IMMO et à 2 015 € pour la SCI MGF IMMO. Déterminer le montant de la soulte et vérifier qu'elle ne remet pas en cause l'opération de fusion. Justifier la valeur des apports à réaliser et en déduire l'augmentation de capital à prévoir chez la société absorbante et le montant de la prime de fusion.

3.1.4. Passer au 01/01/2009, les écritures résultant de la fusion dans les comptes de la société SCI MGF IMMO.

3.1.5. A quelles conditions de fond et de forme une opération de fusion peut-elle être placée sous le régime fiscal de faveur des fusions ? Ce régime peut-il s'appliquer dans le cas étudié et pourquoi ?

3.1.6. Quelles sont d'après vous les motivations réelles de cette fusion ?

II. Augmentation de capital (annexe 11)

3.2.1. Déterminer le nombre de parts sociales de la SCI ENTIS IMMO créées pour rémunérer les différents apports au 01/06/2010. Calculer les parts de capital de la SCI ENTIS IMMO détenus par chacun des associés.

3.2.2. Comptabiliser dans les comptes de la SCI ENTIS IMMO les opérations aux 01/06/2010.

Dossier 4 : Combinaison des comptes de l'UGM ENTIS

La combinaison de l'Union de Groupe Mutualiste ENTIS est partiellement réalisée. Vous êtes chargé(e) de la terminer.

Il reste à intégrer la mutuelle INITIATIVE dont le lien de combinaison avec l'UGM ENTIS est parfaitement établi ainsi que la SAS AURIS dont les comptes vous sont présentés en annexes.

On négligera tout aspect fiscal dans ce dossier.

A partir des annexes 12 à 16,

4.1.1. Examiner la conformité de la convention au regard de l'article 212-7 du Code de la Mutualité définissant le lien d'unité et de cohésions nécessaire pour la mise en œuvre de la combinaison.

4.1.2. Indiquer pour chaque entité présentée dans l'annexe 14 si elle fait partie du périmètre de combinaison en justifiant votre décision.

4.1.3. A partir des informations de l'annexe 15, comptabiliser au 31/12/2011, les retraitements nécessaires pour modifier le bilan de la SAS AURIS en vue de son intégration dans le périmètre de combinaison de l'UGM ENTIS.

4.1.4. A partir des informations de l'annexe 16, passer toutes les écritures relatives aux écarts d'acquisition et d'évaluation à enregistrer au 31/12/2011 pour présenter le bilan combiné de l'UGM ENTIS.

Annexe 1 - Présentation du secteur des mutuelles

Le mouvement mutualiste naît dans la première moitié du 19^{ème} siècle avec les sociétés de secours mutuels qui constituaient des caisses de secours en cas de maladie ou d'accident du travail. Leur objectif était de se couvrir mutuellement en cas de sinistre à une époque où la Sécurité Sociale n'existait pas.

L'abrogation en 1884 de la Loi Le Chapelier qui interdisait les rassemblements d'ouvriers et d'artisans a largement contribué au développement des organismes mutualistes dans les groupes industriels ou au sein des corporations d'artisans.

Qu'elles soient professionnelles ou interprofessionnelles, toutes les mutuelles se réclament d'un idéal de solidarité. Elles doivent être dirigées par des élus bénévoles qui gèrent les cotisations perçues dans le seul intérêt de leurs adhérents, lesquelles cotisations sont indépendantes du risque individuel de l'adhérent, il ne peut y avoir de sélection selon l'état de santé de l'adhérent.

Les mutuelles sont des personnes morales à but non lucratif, immatriculées au Registre National des Mutuelles et soumises aux dispositions du Code de la Mutualité. Elles peuvent toutefois dégager des excédents, mais ceux-ci alimentent les marges de sécurité nécessaires ou sont redistribués à leurs membres.

Comme les associations, les mutuelles ont une vocation sociale forte qui prédomine le plus souvent sur l'optique économique. L'exercice du pouvoir est assuré par l'assemblée des adhérents qui se réunit au moins une fois par an et qui confie la direction de la mutuelle à un Conseil d'Administration et à un Président élus.

Le cadre réglementaire du secteur des mutuelles aura connu deux bouleversements majeurs en une décennie.

1- Réforme du code de la mutualité en 2002

Une réforme du code de la Mutualité s'imposait pour mettre les mutuelles en conformité avec les directives européennes. Les mutuelles ont dû séparer leurs œuvres sociales de leurs activités d'assurance au sein d'unités juridiques distinctes.

Pour obtenir l'agrément nécessaire à la poursuite de l'activité « assurance », elles ont dû constituer des marges de solvabilité.

Le Code de la Mutualité est décomposé en 5 livres :

- le livre I définit les fédérations de mutuelles ou unions mutuelles dont l'activité est essentiellement de servir de support logistique, d'outil de gestion aux mutuelles du livre II ou du livre III,
- le livre II concerne les mutuelles qui ont une activité d'assurance ou de réassurance,
- le livre III se rapporte aux mutuelles qui ont une activité de gestion des réalisations sanitaires et sociales ou de prévention,

- le livre IV décrit les relations avec l'État et les autres collectivités territoriales,
- le livre V définit les modalités du contrôle des mutuelles, unions ou fédérations.

Les activités d'assurance des mutuelles du Livre II se répartissent en :

- activités d'assurance non-vie qui offrent des couvertures dans les domaines de la maladie, des accidents, de l'assistance...
- activités d'assurance-vie qui offrent des garanties en cas de décès, dans le cadre du mariage, de la capitalisation, de la gestion de fonds collectif..

Toute mutuelle voulant exercer une activité d'assurance doit obtenir un agrément administratif de son autorité de contrôle, l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel) qui garantit vis à vis des adhérents la détention d'une quantité de fonds propres minimale au regard du montant des prestations qu'elles pourraient devoir supporter.

Les mutuelles d'une taille trop petite qui ne disposeraient pas de fonds propres suffisants ont la possibilité de passer des « conventions de substitution » avec des mutuelles plus solides.

La substitution

La substitution est un engagement qui permet à un organisme mutualiste (le substitué) de continuer d'exister sans assumer les risques financiers de son activité, sans être dans l'obligation de couvrir ses besoins en marge de sécurité.

La substitution ne fait pas disparaître la personnalité morale du substitué.

La réassurance

La réassurance est une opération par laquelle une mutuelle ayant une activité d'assurance (le réassuré) se fait assurer à son tour en cédant une partie des risques qu'elle couvre à une autre mutuelle (le réassureur).

Les adhérents de la mutuelle réassurée restent étrangers à cette opération, le réassuré reste responsable envers ses adhérents et est tenu de constituer toutes les provisions ou marges nécessaires relatives aux risques couverts.

Les activités sanitaires et sociales des mutuelles du livre III

Les mutuelles du livre III ont comme objet social la gestion de réalisations sanitaires, sociales ou culturelles ou la mise en œuvre d'une action sociale. A titre d'exemple, les réalisations peuvent être des cliniques, des centres de soins (médicaux ou dentaires), des pharmacies, des centres optiques, des maisons de retraite ou des crèches.

2- Mise en place de «SOLVABILITE II » obligatoire au 1^{er} janvier 2013

La directive Solvabilité II est une transposition de Bâle II au secteur de l'assurance et de la mutualité.

Annexe 2 - Extraits de la plaquette de l'UGM ENTIS

Editorial du Président :

La mutualité connaît aujourd'hui des transformations profondes. En l'espace de 7 ans, le nombre de mutuelles a été divisé par 7. La concurrence avec la bancassurance sur le secteur individuel et les institutions de prévoyance sur le secteur collectif entraîne un recul de la présence mutualiste.

Les marges de solvabilité exigées font que les mutuelles doivent arbitrer entre leur développement, leur marge technique et leur marge de solvabilité et pour cela, il convient de posséder les outils nécessaires.

[...] Face à ces facteurs, les mutuelles ont deux solutions.

La première consiste à fusionner afin de créer une entité suffisamment importante pour répondre à ces contraintes. Nous pensons que cette solution, envisagée à ce jour par un grand nombre de mutuelles, n'est pas forcément porteuse du développement de l'idée mutualiste. En effet, chaque mutuelle qui disparaît, c'est autant de point d'appui en moins pour défendre le mutualisme et la protection sociale.

La deuxième consiste à se regrouper ; c'est celle-ci que nous avons choisie en créant une union de groupe mutualiste. Elle est, dans différents domaines, en capacité d'apporter un complément de savoir-faire aux mutuelles et sera un lieu de partage et d'échange entre elles.

[...]

Des valeurs :

- satisfaire avec efficacité les besoins quotidiens des mutualistes afin de pérenniser une protection sociale durable et solidaire,
- assurer la promotion du droit à la santé et l'accès pour tous à des soins de qualité, sans exclusion ni sélection médicale ou discrimination,
- maintenir le lien social avec les adhérents en pérennisant le fonctionnement démocratique et en préservant l'autonomie des mutuelles de proximité.

Un positionnement :

ENTIS se veut une force mutualiste d'action qui s'appuie sur ses militants et ses représentants élus par les adhérents, aux côtés des partenaires sociaux, des représentants des mouvements associatifs et syndicaux.

La charte politique :

- préserver les lieux de vie mutualiste,
- sauvegarder les mutuelles de proximité et favoriser leur développement,
- lier la volonté d'augmenter le nombre d'adhérents au développement de l'idée mutualiste,
- mutualiser les moyens humains, techniques et financiers, dans le respect et la confiance,
- jouer un rôle d'éducation populaire et de formation des élus et des personnels.

ENTIS propose, chaque mutuelle décide :

- professionnalisation des métiers par l'acquisition de compétences et le partage d'expériences,

- optimisation des savoir-faire, dans le cadre de la gestion de la relation adhérent, pour gagner en performance et en réactivité,
- mise en commun d'outils nécessaires au développement de chaque mutuelle,
- mise à disposition d'une véritable expertise dans le champ de l'économie sociale ainsi que d'une réelle capacité d'innovation et d'amélioration continues.

Annexe 3 – Remarques obtenues lors d'échanges avec des cadres de L'UGMENTIS

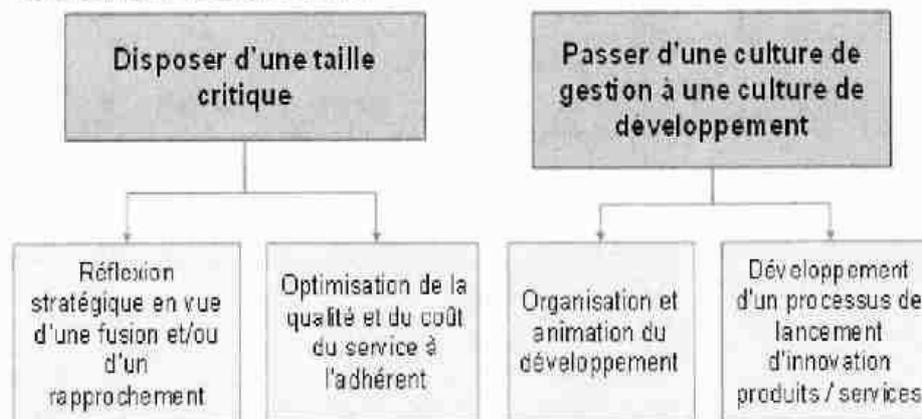
A propos des évolutions structurelles :

Remarque 1 :

Trois évolutions structurelles viennent remettre en cause la stratégie des mutuelles et la façon de conquérir de nouveaux adhérents et de leur rendre service.

- Premièrement, les populations cibles des mutuelles sont de plus en plus démarchées par les assurances et mutuelles interprofessionnelles.
- En second lieu, les mutuelles sont soumises à des contraintes de solvabilité croissantes (Solvabilité II).
- Enfin, la mobilité professionnelle croissante et l'atténuation des frontières professionnelles conduisent certains adhérents à développer une approche plus consumériste au détriment de l'attachement aux valeurs mutualistes.

Deux défis stratégiques à relever :



Comment répondre à ces défis ?

Amélioration de la qualité et de la productivité du service adhérent,
Renforcement de la capacité d'innovation produits / services,
Préparation d'opérations de rapprochement entre mutuelles.

Remarque 2 :

« L'ouverture du marché de l'assurance, associée à la diminution de la fidélité des adhérents entraînant de nouveaux objectifs :

- proposition d'une offre globale pour fidéliser les adhérents (garantie emploi + prévoyance + santé + auto + habitat +,
- segmentation des offres et des tarifs ».

Remarque 3 :

« L'analyse des rapports de force concurrentiels dans l'assurance met bien en relief les avantages-clés qui doivent impérativement être renforcés par les mutuelles pour défendre leurs positions et accélérer leur croissance en particulier la qualité de la relation client, les spécificités de l'identité et du métier mutualiste, la sélectivité des risques. Mais cette base de compétences doit désormais être enrichie. C'est une réinvention du modèle mutualiste qui s'impose aujourd'hui, afin de se doter des moyens de passer d'une position défensive à la conquête de nouvelles clientèles.

Dans cet objectif, plusieurs axes prioritaires doivent être pris en compte dans le marketing-mix des mutuelles :

- re-concevoir les gammes de contrats et passer du concept de produit de masse indifférencié à celui du « sur-mesure de masse », tout en conservant la maîtrise des coûts,
- évoluer vers des offres de « bouquets » de garanties et services, avec une meilleure intégration dans l'univers de consommation des ménages, prenant bien en compte les évolutions de comportements,
- maintenir la compétitivité prix qui doit impérativement rester un avantage concurrentiel face aux autres types d'intervenants sur le marché,
- renforcer les réseaux commerciaux pour conquérir de nouveaux clients mais aussi augmenter la valeur globale du portefeuille de contrats détenus par chaque adhérent ».

Remarque 4 :

« Les avantages comparatifs des mutuelles sur les autres acteurs du marché de l'assurance sont les suivants :

- les assureurs mutualistes détiennent un avantage comparatif en termes de prix, en particulier grâce à l'absence d'exigence de rémunération de leurs fonds propres,
- le principe du refus de l'appropriation individuelle des excédents, sur lequel repose le pacte social mutualiste, permet ainsi aux mutuelles, au-delà du respect des ratios prudentiels de solidité financière, d'offrir à leurs sociétaires des services plus compétitifs en termes de prix, et plus performants en termes de qualité,
- la qualité des processus clients est en effet très élevée,
- les mutuelles bénéficient enfin d'une très forte image de marque auprès de leurs sociétaires et au-delà auprès de nouveaux clients potentiels. L'image de marque joue un rôle particulièrement important dans le métier de l'assurance dans le sens où elle est à l'origine d'un phénomène de demande captive. Elle présente par ailleurs l'avantage de réduire les coûts d'information pour les deux parties du contrat, le client (qui n'a pas à rechercher l'information) comme l'assureur (qui n'a pas à diffuser à intervalle régulier une information tous azimuts).

La coopération entre mutuelles présente l'intérêt de préserver ces avantages tout en bénéficiant de ceux de la concentration et sans encourir les inconvénients de cette dernière ».

A propos des compétences spécifiques nécessaires :

Remarque 5 :

« L'évolution de l'environnement juridique (nouvelles règles prudentielles) et de l'environnement économique (crise économique, concurrence, regroupements, fusions) exige des compétences dont les bénévoles ne disposent pas toujours » ;

Remarque 6 :

« Les mutuelles sont animées majoritairement par des bénévoles qui doivent être formés pour être capables de bien comprendre ce qu'ils votent » ;

Remarque 7 :

« Dans le cadre des règles prudentielles de solvabilité, les mutuelles doivent maintenant piloter la structure de leur portefeuille de placement qui représente un montant élevé et nécessite des compétences spécifiques ».

A propos du contrôle de gestion :

Remarque 8 :

« Les mutuelles, sans se renier, doivent mettre en place de nouveaux outils (marketing, gestion) dont la mise en œuvre se heurte parfois à la culture mutualiste des militants bénévoles ».

Remarque 9 :

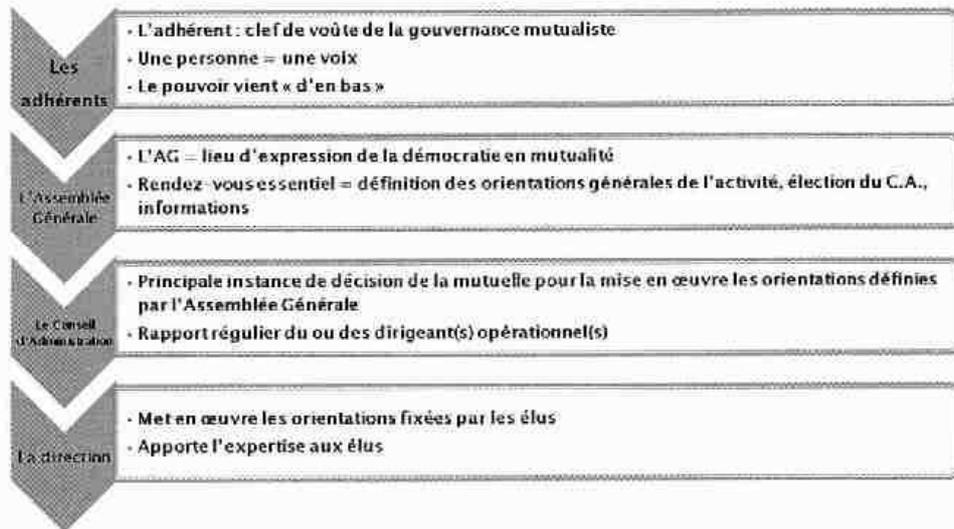
« Il faut mettre en place des indicateurs de mesure de performance et des primes d'intéressement pour provoquer des changements susceptibles d'améliorer l'efficacité des services. Les mutuelles étant, a priori, un terrain peu favorable à l'introduction du contrôle de gestion, la gestion du changement doit se faire avec doigté ».

A propos du contrôle interne :

Remarque 10 :

« Afin de se conformer au décret du 19 mai 2008 relatif à la mise en place du contrôle interne, ENTIS a souhaité s'appuyer sur une méthodologie et sur un logiciel structurant lui permettant de déployer le contrôle interne et la gestion des risques et produire rapidement son rapport de contrôle interne, l'objectif étant de pouvoir conseiller et assister toute mutuelle adhérente. » .

Annexe 4 - Structure de gouvernance des mutuelles



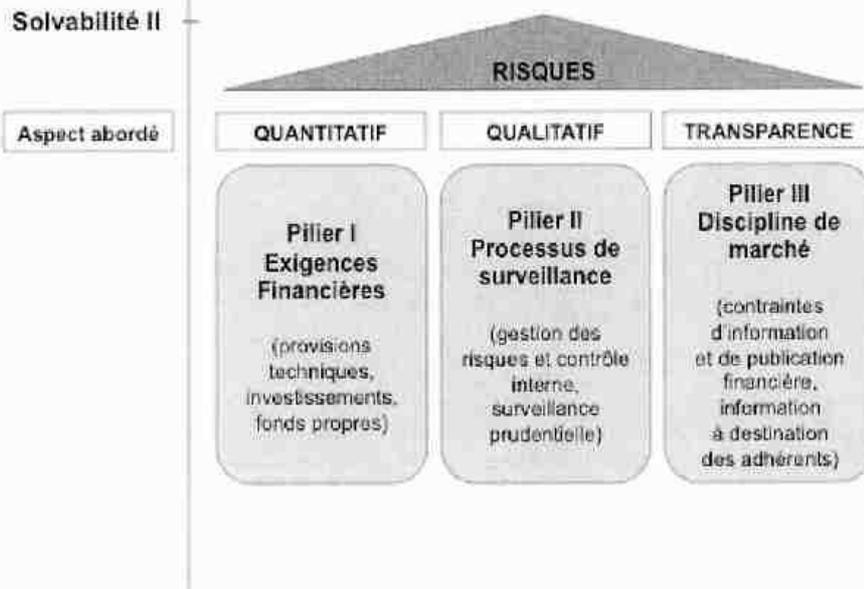
LE CODE DE LA MUTUALITÉ : UN OUTIL DE LA GOUVERNANCE

- un code de gouvernance,
- un code encadrant les différentes activités des mutuelles.

LES STATUTS : UN OUTIL INTERNE DE LA GOUVERNANCE

- Viennent compléter les dispositions du Code de la Mutualité dans le respect de la réglementation.
- Sont adaptés à chaque structure mutualiste (nombre d'administrateurs, nombre de réunions du Conseil d'Administration, modalités d'élection...).
- Peuvent être complétés par un règlement intérieur.

L'ENJEU DU CONTRÔLE INTERNE ET
DE LA GESTION DES RISQUES : rappel réglementaire



3 objectifs majeurs :

- Optimiser et sécuriser les processus de la mutuelle ;
- Assurer la fiabilité de son information financière ;
- Garantir le respect des lois et règlement ;

MAIS également

- Présenter une autre vision de l'activité de la mutuelle à travers la gestion des risques ;
- Compléter les outils de pilotage de la mutuelle.

UN ORGANISME DE CONTROLE : L'AUTORITE DE CONTROLE PRUDENTIEL

Objectifs : respect de la réglementation, des obligations financières et d'informations (externe et envers les adhérents).

Annexe 5 - Informations sur la mutuelle CMCO

Créée en 1948, la mutuelle CMCO s'adresse aux entreprises et aux particuliers en matière de complémentaire santé ainsi qu'aux retraités et travailleurs non salariés. Elle intervient donc dans la branche non-vie de l'assurance.

Elle couvre plus de 40 000 personnes dont 43% de particuliers et 57% de salariés d'entreprises ou de collectivités de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

Ses cotisations sont en forte progression depuis le début des années 2000. Elle est passée de 35 collaborateurs en 1998 à 180 en 2010 ce qui a entraîné le regroupement du personnel dans un nouveau bâtiment situé à Annecy en Haute-Savoie.

Elle est adhérente de l'UGM ENTIS.

Son bilan et son compte de résultat sont schématisés ci-dessous pour les 3 exercices comptables 2010, 2009 et 2008. L'exercice comptable coïncide avec l'année civile.

Bilans au 31 décembre de la mutuelle CMCO en milliers d'euros							
Actif	31/12/10	31/12/09	31/12/08	Passif	31/12/10	31/12/09	31/12/08
				Fonds mutualistes et réserves	24 600	22 800	20 200
Placements	20 100	20 400	20 900	Fonds propres	21 200	19 400	16 800
				Réserves	19 400	16 800	15 300
Créances	5 400	6 200	5 100	Résultat de l'exercice	1 800	2 600	1 500
				Fonds de dotation	3 400	3 400	3 400
				Provisions techniques	4 200	4 700	4 600
Autres actifs	6 800	4 500	4 400	Autres dettes	3 500	3 600	5 600
Total	32 300	31 100	30 400	Total	32 300	31 100	30 400

Comptes de résultat de la mutuelle CMCO			
En milliers d'euros	2010	2009	2008
Cotisations acquises	71 700	64 000	56 000
Autres produits techniques	400	500	500
<i>Total produits techniques non vie</i>	<i>72 100</i>	<i>64 500</i>	<i>56 500</i>
Charges des sinistres	62 000	56 000	44 500
Autres charges techniques	9 500	7 400	8 500
<i>Total charges techniques non vie</i>	<i>71 500</i>	<i>63 400</i>	<i>53 000</i>
Résultat technique non-vie	600	1 100	3 500
Résultat exceptionnel	1 200	1 500	-2 000
Résultat de l'exercice	1 800	2 600	1 500

Détail des placements :	31/12/10
Terrains et constructions	9 700
Prêts	1 400
SICAV, FCP et bons à terme	13 800
Total placement en valeur brute	24 900
Dépréciations ou amortissements	4 800
Placements nets	20 100
Valeur réelle de l'ensemble des placements	23 700

Annexe 6 - Marge de solvabilité - Régime applicable jusqu'au 01/01/2013

Calcul de la marge de solvabilité :

Branche assurance non-vie : l'exigence de marge de sécurité proportionnelle est égale au plus grand des montants entre :

- 18 % des cotisations jusqu'à 10 millions d'euros et 16 % pour l'excédent.
- 26 % de la charge moyenne de sinistres des 3 derniers exercices jusqu'à 7 millions d'euros et 23 % pour l'excédent.

Branche assurance-vie : l'exigence de marge de sécurité proportionnelle est égale à la somme des montants suivants :

- 4 % des provisions mathématiques-vie.
- 0,3 % des capitaux sous risques.

Les éléments admis en couverture de la marge de sécurité sont les fonds propres enregistrés en comptabilité, les éléments latents ainsi que ceux provenant de bailleurs de fonds externes engagés dans la bonne fin de l'entreprise.

On doit, selon les normes prudentielles, distinguer trois catégories de placements dans le portefeuille :

- les valeurs mobilières et titres assimilés : actions obligations et valeurs émises par l'État ou pays de l'OCDE. Ces titres ne doivent pas dépasser 65% de l'actif.
- Les valeurs immobilières : immeubles bâtis et non bâtis ou parts de SCI qui ne doivent pas excéder 40% de l'actif et dont un seul immeuble ne doit pas dépasser plus de 10% du total.
- Les prêts et dépôts, qui sont plafonnés à 10% du total de l'actif : prêt hypothécaires, prêts aux organismes publics ou aux entreprises industrielles et commerciales.

Annexe 7 - Optimisation du portefeuille de placement de la mutuelle CMCO

Le portefeuille de placement 2011 de la mutuelle CMCO sera réparti de la manière suivante entre les principales classes d'actifs :

- 40 % en immobilier,
- 40 % en obligations,
- 20 % en actions.

Les rentabilités annuelles sur longue période de ces 3 classes d'actifs sont données par le vecteur des espérances de rendement suivant :

$$R = \begin{bmatrix} E(\tilde{R}_{NI}) = 4\% \\ E(\tilde{R}_{OB}) = 5\% \\ E(\tilde{R}_{AC}) = 8\% \end{bmatrix}$$

$E(\tilde{R}_{Im})$: espérance de rendement de l'immobilier,
 $E(\tilde{R}_{OB})$: espérance de rendement des obligations,
 $E(\tilde{R}_{AC})$: espérance de rendement des actions.

L'écart type des rendements ($\sigma(\cdot)$, volatilité) de chaque classe d'actif est donné par le vecteur :

$$\sigma = \begin{bmatrix} \sigma(\tilde{R}_{Im}) = 7\% \\ \sigma(\tilde{R}_{OB}) = 4,5\% \\ \sigma(\tilde{R}_{AC}) = 12\% \end{bmatrix}$$

Le tableau des coefficients de corrélation entre les classes d'actifs est le suivant :

Corrélations	Immobilier	Obligation	Action
Immobilier	1	-0,2	0,23
Obligation		1	0,41
Action			1

Le taux sans risque est de 2,5 %.
 Rentabilité annuelle d'un portefeuille d'entreprises minières : 6 %
 Ecart-type de ce portefeuille : 9 %.

Le tableau des corrélations entre les classes d'actifs est le suivant :

Corrélations	Immobilier	Obligation	Mines
Immobilier	1	-0,2	-0,1
Obligation		1	-0,3
Mines			1

Principales formules de la gestion de portefeuille :

Soit X , le vecteur des proportions investies dans chacune des classes d'actifs

$$X^T = [x_{Im} \quad x_{OB} \quad x_{AC}]$$

L'espérance et le risque (variance) du portefeuille sont égaux à :

$$E(\tilde{R}_p) = X^T R$$

$$V(\tilde{R}_p) = X^T \Omega X$$

T : transposé,

Ω : matrice des variances - covariances entre les classes d'actifs.

Soit $R_f^T = [r_f \quad r_f \quad r_f]$ un vecteur de taux sans risque. Pour obtenir la structure du portefeuille tangent X_{ψ} il faut :

$$\text{- calculer : } Z_{0T} = \begin{bmatrix} z_{0T,DM} \\ z_{0T,OB} \\ z_{0T,AC} \end{bmatrix} = \Omega^{-1}(R - R_f),$$

$$\text{- } X_{0T} = \left[z_{0T,DM} / \sum_i z_{0T,i} \quad z_{0T,OB} / \sum_i z_{0T,i} \quad z_{0T,AC} / \sum_i z_{0T,i} \right]$$

La frontière d'efficacité est la droite, dans le plan espérance écart-type, qui passe par le taux sans risque et le portefeuille tangent.

Les inverses des matrices des variances covariances sont les suivantes (valeurs arrondies) :

	Immobilier	Obligation	Action
Immobilier	242	133	-53
Obligation	133	667	-120
Action	-53	-120	95

	Immobilier	Obligation	Mines
Immobilier	219	86	30
Obligation	86	577	93
Mines	30	93	140

**Annexe 8 - Extrait du procès verbal d'assemblée générale mixte du
25/04/2009 de la SCI MGF IMMO
(absorption de la SCI MNP IMMO par la SCI MGF IMMO)**

La société civile immobilière Mutuelle Nouvelle de Prévoyance IMMOBilière (SCI MNP IMMO)

Elle a été constituée le 4 janvier 2005 au capital de 100 000 euros.

Son objet social est l'acquisition de tous droits ou biens immobiliers, l'administration, la gestion et l'exploitation par bail ou location d'immeubles dont elle est propriétaire.

Son capital est entièrement libéré et divisé en 2 000 parts sociales de 50 euros de valeur nominale. Il est réparti comme suit :

- 1 992 parts détenues par la Mutuelle Nouvelle de Prévoyance (MNP) ;
- 8 parts détenues par l'Union Mutuelle de Haute Savoie (UMHS).

Le gérant de la société est Monsieur Pierre SCHALLER.

La société civile immobilière SCI Mutuelle Générale Française IMMOBilière (SCI MGF IMMO)

Elle a pour objet social la propriété, l'administration et l'exploitation par bail, location ou autrement de tous immeubles bâtis et non bâtis dont elle est propriétaire.

Elle a été constituée le 29 avril 1992.

Son capital est actuellement fixé à la somme de 1 300 005 euros. Il est entièrement libéré et divisé en 3 500 parts sociales de 371,43 euros chacune de valeur nominale. Il est réparti comme suit :

- 1 785 parts détenues par la MDHS (Mutuelle Départementale de Haute-Savoie).
- 1 540 parts détenues par la MNP (Mutuelle Nouvelle de Prévoyance).
- 175 parts détenues par la MRF (Mutuelle Rurale Française).

Le gérant de cette société est la mutuelle MDHS, personne morale représentée par son Directeur, Monsieur Nicolas LEDOUX.

Ces deux SCI n'ont pas émis d'obligations ou de valeurs mobilières composées ou non, autres que les parts composant leur capital.

Ces deux sociétés ont le même objet et participent d'un service unique au profit des mutuelles et unions de mutuelles exerçant leur activité dans un cercle de politique et d'approche communes, membres de l'Union de Groupe Mutualiste ENTIS.

L'absorption de la SCI MNP IMMO par la SCI MGF IMMO s'inscrit dans le cadre des mesures de rationalisation et de simplification des structures de gestion des immobilisations immobilières des mutuelles adhérentes à ENTIS.

La fusion envisagée sera réalisée dans les conditions prévues aux articles 1844-4 et suivants

du Code Civil.

La SCI MNP IMMO fera apport de la plupart de ses éléments d'actif à la SCI MGF IMMO, à charge pour cette dernière de reprendre l'intégralité de son passif.

La fusion sera réalisée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2009.

Les comptes des sociétés SCI MNP IMMO et SCI MGF IMMO utilisés pour établir les conditions de l'opération sont ceux arrêtés à la date du 31 décembre 2008, date de clôture du dernier exercice social de chacune des sociétés intéressées.

Annexe 9 - Bilan de la SCI MNP IMMO au 31/12/2008 (en milliers d'euros)

Actif	Brut	A/D	Net	Passif	Net
Immobilisations Incorporelles				Capitaux propres	
Frais d'établissement	5	4	1	Capital social	100
Concessions	150	50	100	Autres réserves	1 687
Immobilisations Corporelles				Report à nouveau	204
Construction	2 895	996	1 899	Résultat	150
Autres immob. corporelles	30	10	20	Provisions	120
Immobilisations financières	350	0	350	Dettes	343
Actif circulant	280	40	240	Écart de conversion passif	46
Écart de conversion actif	40		40		
	3 750	1 100	2 650		2 650

Précisions relatives à certains postes de bilan de la SCI MNP IMMO :

1. Les concessions concernent un logiciel dont la valeur comptable est correctement évaluée.
2. Les constructions sont des immeubles dont la valeur vénale est estimée à 2 815 K€.
3. Les autres immobilisations corporelles concernent un véhicule utilitaire acquis 30 K€ et amorti de 10 K€. Ce véhicule sera revendu avant la fusion pour le prix de 14 K€. (On négligera tout problème relatif à la TVA).
4. Les immobilisations financières comprennent un prêt au personnel d'un montant de 250 K€ dont le taux d'intérêt nominal est de 2% remboursable dans 10 ans et qui peuvent être estimés avec un taux d'actualisation de 6%. Les intérêts annuels sont encaissés à l'échéance.
5. Les provisions comprennent une provision pour perte de change de 40 K€.
6. Un contrat de crédit-bail mobilier pour un matériel informatique amortissable en 5 ans a été souscrit le 30 juin 2007. Durée 4 ans. Montant trimestriel de la redevance : 13 K€ (la première payable le 1^{er} juillet 2007) ; l'option d'achat est de 12 K€ (payable le 1^{er} juillet 2011). Valeur d'origine : 200 K€. Durée d'amortissement du bien : 5 ans. On retiendra un taux d'actualisation annuel de 6%.
7. Les créances vis à vis des clients ont été dépréciées de 40 K€ au 31/12/2008.
8. Les autres postes d'actif ou de passif sont évaluées à leur valeur comptable.

Annexe 10 : Bilan de SCI MGF IMMO au 31/12/2008 (en milliers d'euros)

Actif	Brut	A/D	Net	Passif	Net
Immobilisations incorporelles	250	50	200	Capital social	1 300
Immobilisations corporelles	6 300	3 400	2 900	Autres réserves	1 500
Immobilisations financières	350		350	Report à nouveau	492
Créances clients	1 200		1 200	Résultat	513
Autres créances	800		800	Provisions	715
Disponibilités	730		730	Dettes	1 660
	9 630	3 450	6 180		6 180

Précisions relatives à certains postes du bilan de la SCI MGF IMMO

1. Les immobilisations incorporelles comprennent uniquement un logiciel dont la valeur comptable correspond à la valeur réelle au 31/12/2008.
2. Les plus-values sur immobilisations corporelles se répartissent ainsi au 31/12/2008 :
plus-values sur immobilisations non amortissables : 2 200 K€
plus-values sur immobilisations amortissables : 1 000 K€.
3. Les immobilisations financières concernent des titres divers dont la valeur d'inventaire au 31/12/2008 est estimée à 400 K€.

**Annexe 11 - Procès-verbal de l'Assemblée Générale Mixte du 29/06/2010 de la SCI ENTIS IMMO - Extraits
(changement de dénomination sociale et augmentations de capital)****Première résolution**

L'assemblée générale a décidé d'adopter comme dénomination sociale « SCI ENTIS IMMO » à la place de « SCI MGF IMMO » et de modifier en conséquence l'article 3 des statuts.

Deuxième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture de l'acte d'apport en numéraire par la mutuelle MAIRS et du rapport de la gérance sur les modalités de cet apport s'élevant à 218 160 €, approuve dans toutes ses dispositions l'acte d'apport à la SCI ENTIS IMMO, aux termes duquel l'apport est rémunéré le 01/06/2010 par l'attribution de parts sociales créées à cet effet.

Troisième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture de l'acte d'apport en nature par la Mutuelle Nouvelle de Prévoyance des biens immobiliers qu'elle détient à Chambéry et du rapport de la gérance sur les modalités de l'évaluation de l'apport à 529 240 €, approuve dans toutes ses dispositions l'acte d'apport à la SCI ENTIS IMMO, aux termes duquel l'apport est rémunéré le 01/06/2010 par l'attribution de parts sociales créées à cet effet.

Quatrième résolution

Les parts sociales de la SCI ENTIS IMMO créées pour rémunérer les apports du 01/06/2010 sont émises à 2 020 €.

Annexe 12 - La technique de la combinaison des comptes

Mise en œuvre de la combinaison des comptes :

La technique de combinaison des comptes s'applique dès lors qu'un groupe souhaite donner une information financière portant sur l'ensemble des entités qui le composent, celles-ci n'étant pas liées entre elles par un lien de participation.

Les entreprises qui sont incluses dans le périmètre des comptes combinés sont celles pour lesquelles existent un lien d'unité et de cohésion qui est à l'origine de l'ensemble défini selon l'article ci-dessous du Code de la Mutualité.

Article L212-7 du Code de la Mutualité - extrait :

Constituent un groupe les mutuelles ou unions qui forment entre elles ou avec des institutions de prévoyance régies par le livre IX du code de la sécurité sociale ou l'article L.727-2 du code rural ou avec des entreprises d'assurance relevant du code des assurances, un ensemble correspondant à l'un des cas suivants :

- 1° Ces organismes ont soit une direction commune, soit des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ;
- 2° Ces organismes ont entre eux des liens de réassurance importants et durables ;
- 3° Ces organismes détiennent directement ou indirectement une fraction du capital d'une ou plusieurs entreprises leur permettant de participer à leur contrôle.

Principes d'établissement des comptes combinés :

Les comptes combinés s'obtiennent en procédant aux mêmes opérations suivantes que pour les comptes consolidés :

- Cumul des comptes des entités faisant partie du périmètre de combinaison après homogénéisation et retraitements préalables.
- Élimination des opérations réciproques.
- Neutralisation des résultats provenant d'opérations internes effectuées entre les entités comprises dans le périmètre.

Méthodes d'évaluation :

Il est prévu d'adopter les mêmes règles que pour les comptes consolidés.

Les capitaux propres combinés représentent le cumul poste à poste des capitaux propres retraités des entités comprises dans le périmètre de combinaison puisque les entités combinées n'ont en principe pas de liens de participation entre elles.

Les intérêts minoritaires sont issus des éliminations des participations détenues par les entreprises combinées.

Existence de participations financières

Il est nécessaire de procéder au retraitement préalable des titres avec constatation d'écart d'évaluation et d'écart d'acquisition avant de procéder à leur élimination.

Annexe 13 - Convention de combinaison de l'UGM ENTIS - Extraits

ARTICLE 2 - Nature des liens entre les parties conduisant à la combinaison des comptes

Les organismes combinés relevant du livre II déclarent notamment qu'ils remplissent à titre individuel les conditions cumulatives donnant accès à la combinaison, à savoir :

- la souscription à au moins trois des services proposés par l'UGM ENTIS à l'ensemble de ses adhérents,
- le recours aux services d'au moins l'une des structures suivantes :
 - la Mutuelle Nouvelle de Prévoyance (MNP) pour la diffusion des produits de prévoyance,
 - l'Organisation de Substitution et de Réassurance (OSR) pour les opérations de substitution ou de réassurance,
 - le Centre de Gestion des Mutuelles (CEGEM) pour le traitement de la gestion des dossiers d'adhérents en complémentaire santé.

Les organismes combinés relevant du livre III déclarent pour leur part bénéficier de plus de trois services proposés par l'UGM ENTIS, et justifier de dirigeants communs dont les pouvoirs (présidence) ou le nombre (plus de 70%), entraînent nécessairement une politique commune.

.....

Les entités combinées déclarent enfin avoir connaissance de ce qu'une même entité ne peut appartenir à deux combinaisons différentes et qu'elles ne peuvent en conséquence être partie à une convention de combinaison autre que la présente convention.

Annexe 14 - Entités liées avec l'UGM ENTIS

Nom de l'entité	Livre	Dirigeants	Commentaires et recours à ORS, CEGEM et MNP
ENTIS	I	Jean Paul JOUVON Élisabeth HAGNESSE	Entité combinante.
CEGEM - Centre de Gestion des Mutuelles	II	Anissa KADARRA Hervé DALON	Le centre CEGEM a pour vocation de défendre la pluralité des mutuelles de proximité, il les assiste dans leur gestion quotidienne pour satisfaire avec efficacité les besoins des mutualistes et leur garantir ainsi une protection sociale durable et solidaire.
OSR - Organisation de Substitution et de Réassurance	II	François DAULON Suzanne DUCROS	L'OSR offre aux mutuelles la possibilité de se réassurer et / ou de coassurer des contrats groupes à caractère obligatoire qui dépasseraient les capacités des mutuelles. L'OSR peut aussi substituer les mutuelles qui en ont besoin.

Nom de l'entité	Livre	Dirigeants	Commentaires et recours à ORS, CEGEM et MNP
MAIRS	II	François HARMAN Marc LASSALLE	La MAIRS est une mutuelle proposant une complémentaire santé aux particuliers et aux employés des entreprises adhérentes situés en Isère. Elle utilise les services de CEGEM et se réassure auprès de ORS.
MNP Mutuelle Nouvelle de prévoyance	II	Philippe GATTI Yves NICOLAS	La MNP est une mutuelle proposant une gamme de contrats de prévoyance à des particuliers ou à des entreprises partenaires. Elle se réassure auprès de l'ORS.
MNF - Mutuelle Nouvelle Française	II	Philippe RIZZI André GUIBERT	La MNF a signé une convention de substitution avec l'ORS.
MFL Mutuelle Familiale de LANGRES	II	Jean BEDEL Pierre MORIN	
MFCF Mutuelle familiale de CLERMONT-FERRAND	II	Lydie THIBAUT Léa CHARPENTIER	La MFCF utilise les services d'ORS et diffuse les produits de la MNP. La MFCF a signé précédemment une convention de combinaison avec la Mutualité de France non adhérente d'ENTIS.
UMA Union des Mutuelles des ALPES	III	Jean Paul JOUVON Élisabeth HAGNESSE	
UMHS Union Mutuelle de Haute-Savoie	III	Paule DURA Astrid NORMAN	8 administrateurs sur 10 sont aussi administrateurs des autres entités du périmètre de combinaison.
UMS Union Mutuelle de Savoie	III	Céline DOINEL Michel PLASSE	L'UMS vient d'adhérer à l'UGM ENTIS.

Conventions signées entre l'UGM ENTIS et les autres entités pour la fourniture de services

Services	Formation des élus	Contrôle interne	Actuaire	Finances	Développement	Gestion personnel	Juridique	Informatique
CEGEM		x		x	x	x	x	
OSR	x	x	x	x	x	x	x	x
MAIRS	x	x	x	x	x	x	x	x
MNP	x	x	x	x		x	x	x
MNF		x					x	
MFL	x	x					x	
MFCF	x	x					x	
UMA	x	x					x	
UMHS	x	x					x	
UMS		x					x	

Annex 15 - SAS AURIS - Informations complémentaires

La société AURIS est une société par actions simplifiée.

Décomposition d'un immeuble

Chaque bien immobilier doit faire l'objet d'une décomposition selon les composants. Lors de la première application des nouvelles normes en 2005 (CRC 2002-10 et 2004-06), une méthode de détermination forfaitaire des composants des biens a été retenue. Des fourchettes de valeur des composants ont été fixées en fonction de la destination des immeubles.

Les critères d'évaluation des composants des biens sont les suivants :

	Structure	Étanchéité, toitures ravalement façades...	Chauffage, climatisation	Autres installations
Résidences médicalisées, hôtels,...	50%	25 %	10 %	15 %
Immeuble de bureau	65 %	15%	5. %	15 %
Durée d'utilité	60 ans	25 ans	20 ans	15 ans

La SAS AURIS possède un immeuble de bureau acquis le 1^{er} avril 2008 pour 1 000 K€ HT. Les frais d'acquisition liés à cet immeuble sont de 100 K€ HT, ils ont été comptabilisés en charges dans les comptes sociaux. Ils seront affectés proportionnellement au coût d'acquisition de chacun des éléments de l'immobilisation.

Les frais financiers liés à des travaux de rénovation nécessaires pour mettre en service cette immobilisation ont été maintenus en charges dans les comptes sociaux. L'emprunt qui finance la rénovation a été contracté le 1^{er} avril 2008. Son montant est de 800 K€. Son taux d'intérêt est de 4% et il est remboursable par annuités constantes. Le coût de cet emprunt sera affecté proportionnellement au coût d'acquisition de chacun des éléments de l'immobilisation.

La mise en service l'immeuble a eu lieu le 1^{er} octobre 2008.

Le coût de revient de l'immeuble dans le bilan combiné doit comprendre les frais de mutation et les frais financiers.

Annexe 16 - Retraitements de combinaison / consolidation

La SAS AURIS constituée le 1^{er} janvier 2007 a été acquise en deux étapes par l'UGM ENTIS.

Au 1^{er} janvier 2008, lors de la création de l'UGM ENTIS, il a été fait l'acquisition de 60% du capital de la SAS AURIS pour un prix de 3 700 K€.

A cette date :

- la société AURIS possédait des immeubles pour lesquels des plus-values de 2 000 K€ ont pu être mises en évidence. Ces immeubles sont amortissables sur 20 ans.
- les capitaux propres de la SAS AURIS retraités aux normes du groupe s'élevaient à 3 500 K€.

Le 1^{er} janvier 2011, l'UGM ENTIS rachète 20% du capital de la SAS AURIS pour 1 400 K€.

- Une nouvelle plus-value d'un montant de 500 K€ sur un portefeuille de contrats est repérée à cette date.
- Les capitaux propres de la SAS AURIS retraités aux normes du groupe sont alors de 4 800 K€.

Les écarts d'acquisition éventuellement dégagés seront amortis sur 10 ans.

PROPOSITION DE CORRIGE

Dossier 1 : Analyse de la stratégie et de la gouvernance de l'UGM ENTIS

I. Analyse de la gouvernance de l'UGM ENTIS

1.1.1. Notion et liste des parties prenantes

Une partie prenante peut être définie comme tout acteur interne ou externe à une entité et concerné par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale, c'est à dire sa responsabilité relative aux conséquences sociales, sanitaires et environnementales de ses activités, notamment pour les parties prenantes.

Dans le cas proposé les parties prenantes internes sont :

- les mutuelles (qui attendent de l'UGM un partage des moyens humains, techniques et financiers pour assurer tout ou partie des différentes activités composant leur métier) ;
- les autres organismes tels la MNP, la CEGEM, l'OSR qui attendent de l'UGM des services spécifiques ;
- le personnel de l'UGM ;

alors que les parties prenantes externes sont :

- les dirigeants des mutuelles membres (qui attendent de l'UGM des services de support administratif : formation des élus, contrôle interne, mise en place d'outils statistiques, services de comptabilité finances, gestion des ressources humaines, service juridique, missions de secrétariat...);
- les ayants droits (qui attendent de l'UGM des prestations particulières, couverture santé ou prévoyance).

1.1.2. Mode de gouvernance de l'UGM ENTIS et différents niveaux du système de gouvernance ENTIS

Le mode de gouvernance de l'UGM ENTIS est un mode mutualiste (lequel s'oppose au modèle capitaliste). Dans une entreprise mutualiste ou une organisation d'économie sociale, le pouvoir n'est pas réparti au prorata du capital comme c'est le cas au sein d'une entreprise capitaliste où le principe « une part de capital (une action), une voix » règne. Au contraire, dans une coopérative, une mutuelle ou une association, à l'assemblée générale, c'est plutôt selon la règle: « une personne, une voix ». On peut noter le passage d'une logique de « *shareholders* » (porteurs de part) à celle de « *stakeholders* » (parties prenantes), d'où un modèle organisationnel différent de gouvernance. La notion de responsabilité sociétale est basée sur la prise en compte par l'entreprise des attentes de la société, de ses « *stakeholders* » ou « parties prenantes ».

On trouve quatre niveaux dans le système de management de l'UGM (voir annexe 4) :

- l'adhérent ;
- l'assemblée générale ;
- le Conseil d'administration ;
- la direction.

On peut aussi considérer qu'on a affaire à un système de gouvernance pyramidale, allant de l'adhérent à la direction.

D'autre part, il faut voir que l'UGM ENTIS laisse les mutuelles existantes avec leur personnalité morale et est un groupe mutualiste (voir annexe 2).

1.1.3. Définition du contrôle interne : élément déterminant de la gouvernance de l'UGM ENTIS

Le contrôle interne est un dispositif de l'entité, défini et mis en oeuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque entité qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Dans le cadre de l'UGM ENTIS, il est dit (remarque 10) qu'ENTIS s'appuie sur une méthodologie lui permettant de déployer le contrôle interne et la gestion des risques et de produire rapidement son rapport de contrôle interne, l'objectif étant de pouvoir conseiller et assister toute mutuelle adhérente.

1.1.4. Analyse de l'efficacité du contrôle des dirigeants par les adhérents

La théorie de l'agence est classiquement appliquée en économie pour analyser les relations dans lesquelles le principal (celui qui délègue un pouvoir décisionnel) délègue son pouvoir de choix à un second, l'agent ou le mandataire. La théorie de l'agence analyse les relations de délégation et de contrôle établies entre les différents acteurs, notamment entre les propriétaires et les dirigeants d'une entreprise.

Dans l'UGM ENTIS, le principal est représenté par les adhérents et l'agent par les dirigeants.

Le point de départ de la théorie des droits de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents peut être considérée comme un échange de droits de propriété sur des objets. Un droit de propriété est alors défini comme un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens. Deux caractéristiques sont essentielles pour que la propriété soit efficace : l'exclusivité et la transférabilité. Appliqué à la firme, la théorie des droits de propriété permet de concevoir l'entreprise comme un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure des droits de propriété.

Si l'on examine le tableau suivant (grille comparative des théories de la firme – Adaptation à partir de Williamson -1988) :

	Théories contractuelles			Théories cognitives
	<i>Théorie de l'agence</i>	<i>Théorie des coûts de transaction</i>	<i>Théorie des droits de propriété</i>	
<i>Unité d'analyse</i>	Individu	Transaction	Individu	Individu - Ressource stratégique - Organisation/Environnement
<i>Dimension analysée</i>	Relation d'agence	Spécificité des actifs	Droit de propriété	Processus de création de valeur
<i>Coûts concernés</i>	Perte résiduelle	Coûts d'inadaptation	Coûts d'efficience	Coûts d'opportunité, d'innovation
<i>Analyse contractuelle principale</i>	Ex ante - Alignement	Ex post - Gouvernance	Ex ante - Alignement	Répertoire de connaissances

on peut remarquer que théorie de l'agence et théorie des droits de propriété sont toutes deux des théories contractuelles mais que la théorie de l'agence s'appuie sur une relation qui n'est

pas liée automatiquement au droit de propriété. Dans l'UGM ENTIS, la gouvernance s'appuie plus sur des principes à respecter beaucoup plus que sur des échanges de droits de propriété sur des objets.

II. Analyse du premier défi stratégique à relever : disposer d'une taille critique

1.2.1. Identification des arguments qui ont justifié de ne pas privilégier la voie de la fusion

Dans l'annexe 2, il est précisé que les mutuelles ayant deux solutions pour effectuer leurs arbitrages entre leur développement, leur marge technique et leur marge de solvabilité, la solution choisie est celle qui consiste à se regrouper en créant un groupe mutualiste. Cette solution est, dans différents domaines, en capacité d'apporter un complément de savoir-faire aux mutuelles et sera un lieu de partage et d'échange entre elles. Il est à remarquer également que pour chaque mutuelle qui disparaît, c'est autant de points d'appui en moins pour défendre le mutualisme et la protection sociale.

1.2.2. Analyse des avantages de la stratégie de coopération suivie

La stratégie de coopération envisagée permet de conquérir de nouveaux adhérents à la fois sur le réseau de bureaux d'accueil et sur ceux des mutuelles de proximité du groupe. Elle peut ainsi compter à la fois sur les conseillers mutualistes et sur les militants pour qu'ils fassent connaître largement les mutuelles. Le développement doit être orienté aussi bien vers les particuliers que vers les entreprises et les collectivités territoriales. Les militants mutualistes ou syndicalistes, les élus au comité d'entreprise ou des représentants de la DRH peuvent servir de point d'appui en interne. La stratégie de développement est affinitaire, puisqu'elle repose en partie sur un réseau relationnel. Il y a aussi possibilité de s'investir auprès des populations en difficultés qui se « démutualisent » en travaillant avec le secteur associatif, notamment le secours populaire et avec les assistantes sociales pour faire connaître le dispositif de chèque santé qui est une aide à la mutualisation pour les plus modestes. C'est la vocation de la mutualité que d'assurer une présence et une proximité auprès des personnes en difficultés, notamment en période de crise économique.

Il y a lieu également de noter (remarque 4 annexe 3) que « l'évolution de l'environnement juridique (nouvelles règles prudentielles) et de l'environnement économique (crise économique, concurrence, regroupements, fusions) exige des compétences dont les bénévoles ne disposent pas toujours ». Comme les mutuelles adhérentes ont surtout affaire à une gestion effectuée par des bénévoles.

III. Analyse du deuxième défi stratégique à relever : passer d'une culture de gestion à une culture de développement

1.3.1. Organisation et mode de gouvernance dans le secteur mutualiste contre contrôle de gestion et marketing

Certes, on pourrait croire que le mode de gouvernance mutualiste (qui fait appel au bénévolat) est contraire n'est pas favorable à l'introduction du contrôle de gestion et du marketing.

A propos du contrôle de gestion il est précisé (remarque 8 et 9 annexe 3) que « les mutuelles, sans se renier doivent mettre en place de nouveaux outils dont la mise en œuvre se heurte parfois à la culture mutualiste des militants bénévoles » et que « il faut mettre en place des indicateurs de mesure de performance et des primes d'intéressement pour provoquer des changements susceptibles d'améliorer l'efficacité des services. les mutuelles étant, a priori, un terrain peu favorable à l'introduction du contrôle de gestion, la gestion du changement doit se faire avec doigté ».

Pour ce qui concerne le marketing (remarque 3, annexe 4) que plusieurs axes prioritaires doivent être pris en compte dans le marketing mix des mutuelles :

- passer du produit de masse au produit sur mesure tout en conservant la maîtrise des coûts ;
- évoluer vers des offres de « bouquets » de garanties et services ;
- maintenir la compétitivité prix ;
- renforcer les réseaux commerciaux.

Ainsi, même cal heurte parfois la culture mutualiste des militants bénévoles, le marketing ne peut être absent dans le secteur mutualiste.

1.3.2. Tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard*

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré (en anglais, *Balanced Scorecard* ou BSC), est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur organisation. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les organisations se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt à long terme. Le système du management stratégique force les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elle équilibre la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ces mesures sont souvent des indicateurs de la performance future. Rien ne prouve en revanche que les dirigeants disposent d'une stratégie pertinente, et il n'est pas toujours certain que la mise en place d'un tel dispositif permette d'anticiper les difficultés.

Mettre au point un tableau de bord prospectif inclut quatre processus :

- traduire la vision en objectifs opérationnels ;
- communiquer la vision et la décliner en performance individuelle ;
- planification d'activité ;
- feedback et apprentissage, puis ajustement de la stratégie en fonction.

Selon les auteurs, la carte stratégique, diagramme stratégique causes-effets, se compose de quatre axes :

- finance ou bénéfices financiers ;
- ce que l'on apporte aux actionnaires ;
- client ou impact client ;
- ce qu'attendent les clients.

Le point le plus sensible est celui des capacités stratégiques, ou apprentissage. Il consiste en effet à adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes.

La mission de l'UGM ENTIS est de mettre à la disposition des mutuelles un certain nombre d'outils nécessaires : c'est donc à ce niveau qu'on doit envisager le tableau de bord.

On pourra envisager les axes suivants et les indicateurs qui leurs sont liés (d'après plaquette ENTIS) :

- *Direction générale*

Animation générale de la mutuelle, lien avec le conseil d'administration et la présidence, veille stratégique, aide à l'élaboration des stratégies de la mutuelle, suivi des politiques de développement, des équilibres financiers et techniques, etc.

- *Informatique*

Hébergement, mise à disposition d'outils de gestion avec possibilité optionnelle d'un service intégré (gestion des fichiers, des traitements, des décomptes, des cartes d'adhérent, du tiers payant, etc.) + assistance, maintenance...

- *Actuariat / statistiques*

Tarification des garanties santé et prévoyance, individuelles et collectives. Analyse technique rétrospective et prospective de tableaux de suivi statistique. Calcul du passif (provisionnement), modélisation et conseil en réassurance.

- *Développement individuel et collectif*

- création, gestion et animation de réseaux d'agences et de services de développement collectif
- campagnes d'adhésion auprès de prospects
- campagnes de prises de rendez-vous par téléphone auprès des entreprises - mise en place et gestion d'accords de partenariat avec le courtage
- suivi des impayés et relance des radiations

- *Communication et marketing*

Stratégie et plans annuels avec campagnes de développement individuel multi-canal, valorisation de l'offre et achat groupé d'espaces (affichage, radio, marketing direct, multimédia...) à destination des prospects, campagnes de fidélisation des adhérents, campagnes de notoriété, institutionnelles, outils et vecteurs de communication pour l'individuel et le collectif, communication interne, charte graphique, image, etc.

- *Comptabilité / finances*

Tenue des comptes, mise à disposition des logiciels, élaboration et production des états réglementaires, relations avec les commissaires aux comptes et experts comptables... Suivi ou aide à la politique de placements de la mutuelle.

- *Placements financiers*

Service destiné à améliorer sensiblement le rendement des placements financiers des mutuelles. Dans la mesure où la gestion des actifs financiers fait partie des leviers de performances, il est possible de libérer des marges de manoeuvres financières en revoyant et en optimisant les processus de gestion des actifs financiers. La politique de placement est proposée par le service Comptabilité/Finances et, bien évidemment, validée par le Conseil d'Administration de la mutuelle ou du groupement concerné.

- *Ressources humaines*

Gestion du personnel, de la formation professionnelle, de la paie, évolution de carrière, management social, négociations, aide au recrutement... Participation optionnelle à l'UES pour les mutuelles disposant de salariés.

- *Contrôle interne*

Conseil/assistance au déploiement et pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques pour une mutuelle ou union (outils de contrôle, procédures..., y compris rapport de contrôle interne imposé par décret) avec l'aide d'un logiciel dédié, Valdys CI.

- *Juridique*

Service de veille stratégique sur les évolutions réglementaires et légales, aide au contentieux et service de conseil sur les divers domaines de la mutuelle (droit social, droit des contrats, etc...), rédaction et formalisation de tout document juridique (statuts, règlement mutualiste, règlement intérieur, convention, etc.), procédure de recouvrement en cas de tiers responsable.

- *Prévention / formation*

Appui technique et aide à la mise en place de projets de prévention et promotion de la santé en direction des adhérents individuels ou collectifs selon les besoins, demandes et attentes répertoriés par les mutuelles.

+ Construction de modules de formation en direction des administrateurs des mutuelles.

- *Action sociale*

Il s'agit de développer et rendre lisible et visible les actions menées par les mutuelles en lien avec le soutien, l'accompagnement, l'écoute et le conseil auprès des adhérents. L'objectif, avec la mise en oeuvre de ce projet, est donc de renouer avec les principes fondamentaux du Code de la Mutualité et de donner les moyens aux mutuelles de déployer, coordonner et promouvoir une véritable politique d'action sociale. Ce service leur fournira la méthodologie

nécessaire à la mise en place d'actions d'accompagnement traduisant concrètement la solidarité entre l'ensemble des adhérents et à travers les générations. (ex. écrivain conseil)

- *Secrétariat*

Gestion administrative du secrétariat de la mutuelle, suivi de la vie institutionnelle, tenue des procès verbaux, etc.

1.3.3. Gouvernance et Contrôle de gestion et intérêt du tableau de bord prospectif

Selon Vernimmen, la gouvernance est ainsi définie :

« terme dérivé de l'anglais « *governance* », apparu en France au cours des années 1990. Il désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation. Il s'est généralisé en particulier dans son usage appliqué aux entreprises aux dépens du terme français gouvernement. Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance. La gouvernance financière de l'entreprise est l'ensemble des pratiques et processus utilisés par l'entreprise dans le but de garantir transparence et intégrité dans le domaine financier. La qualité, la crédibilité et la transparence de l'information financière transmise par la société à ses actionnaires, aux marchés et aux régulateurs, notamment au travers du rapport annuel est un des éléments central de la bonne gouvernance financière de l'entreprise. L'amélioration de la gouvernance financière des entreprises est un sujet de préoccupation de premier plan depuis les scandales du début des années 2000 ; voir notamment la loi Sarbanes Oxley aux États-Unis et la loi NRE en France »

Quant au contrôle de gestion il est défini par Henri Bouquin (1998) comme :

« un ensemble de processus et de dispositifs, qui, dans les organisations orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen termes et qui s'appuient sur des systèmes d'information ».

On peut donc dire que le contrôle de gestion est au service de la gouvernance d'entreprise.

L'intérêt pour les élus et les adhérents d'utiliser ce tableau de bord est de bien de voir si l'UGM assure correctement la coordination des activités, la promotion du développement et de la défense des intérêts qu'ils soient économiques ou non des mutuelles adhérentes.

Dossier 2 : Analyse de la solvabilité de la mutuelle CMCO

I. Rapport de solvabilité de la mutuelle CMCO

2.1.1. Marge de solvabilité pour l'exercice 2010 et couverture

Selon l'annexe 6, la marge de solvabilité est égale :

- pour la branche assurance non vie au plus grand des montants
 - à 18 % des cotisations jusqu'à 10 millions d'euros et 16 % pour l'excédent, soit $10\,000\,000 \times 18\% + 61\,700\,000 \times 16\% = 11\,672\,000$
 - 26 % de la charge moyenne des sinistres des 3 dernières années jusqu'à 7 millions d'euros et 23 % pour l'excédent, soit $7\,000\,000 \times 26\% + [(62\,000\,000 + 56\,000\,000 + 44\,500\,000) / 3 - 7\,000\,000] \times 23\% = 12\,668\,333$

On prendra donc 12 668 333

- pour la branche assurance vie à la somme des montants suivants :

- 4 % des provisions mathématiques vie soit $4\,200\,000 \times 4\% = 168\,000$

- 0,3 % des capitaux sous risques (autres dettes ?) $3\,500\,000 \times 0,3\% = 10\,500$

Soit au total 178 500

La marge de solvabilité totale doit donc être de $12\,668\,333 + 178\,500 = 12\,846\,833$

Les éléments admis en couverture de la marge de sécurité sont les fonds propres enregistrés en comptabilité (soit $24\,600\,000$ - fonds de dotation, réserves et résultats) les éléments latents (sur placements : $23\,700\,000 - 20\,100\,000 = 3\,600\,000$) et les fonds provenant de bailleurs de fonds externes (autres dettes : $3\,500\,000$) : ils couvrent largement la marge de solvabilité globale.

2.1.2. Composition du portefeuille de placement et normes professionnelles

Les placements en valeurs mobilières sont de $13\,800\,000$: pour un actif en placement de $20\,100\,000$, ils représentent $68,65\%$ de cet actif et dépassent (de peu) les 65% fixés par les normes prudentielles (si l'on s'exprime par rapport au total de l'actif soit $32\,300\,000$, le taux n'est plus que de $42,72\%$).

Les placements en valeurs immobilières sont de $9\,700\,000 - 4\,800\,000 = 4\,900\,000$: pour un actif en placement de $20\,100\,000$, ils représentent $24,37\%$ de cet actif et ne dépassent pas les 40% de cet actif fixées par les normes prudentielles.

Les placements en prêts sont de $1\,400\,000$: pour un actif en placement de $20\,100\,000$, ils représentent $6,96\%$ de cet actif et ne dépassent pas les 10% de cet actif fixées par les normes prudentielles.

II. Optimisation du portefeuille de placement 2011 de la mutuelle CMCO

2.2.1. Commentaire des valeurs des espérances de rendement et de risque des différentes classes d'actifs et les corrélations entre les classes d'actifs

Les espérances de rendement sont de 4% pour l'immobilier, 5% pour les obligations et 8% pour les actions alors que l'écart type des rendements (volatilité) est de 7% pour l'immobilier, $4,5\%$ pour les obligations et 12% pour les actions). En principe, un taux de rentabilité comprend un taux sans risque et une prime de risque fonction de la volatilité (risque). Or, l'immobilier a un taux de rendement inférieur aux obligations alors que la volatilité est supérieure. La corrélation entre immobilier et obligation est d'ailleurs négative, ($-0,2$) alors que les corrélations entre immobilier et action ($0,23$) et obligation et action ($0,41$) sont positives (avec un coefficient plus important pour la corrélations entre obligation et action).

2.2.2. Calcul de l'espérance de rendement et le risque du portefeuille actuel

L'espérance de rendement est égale à $40\% \times 4\% + 40\% \times 5\% + 20\% \times 8\% = 5,2\%$

La variance d'un portefeuille est donnée par la formule suivante :

$$\sigma_p^2 = \underbrace{\sum_{i=1}^N X_i^2 \sigma_i^2}_{i=j} + \underbrace{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N X_i Y_j C_{i,j}}_{i \neq j}$$

où :

X_i est la quantité de l'avoir i .

σ_i^2 est l'écart-type des variations de l'avoir i .

Y_j est la quantité de l'avoir j .

$C_{i,j}$ est la covariance entre variations des avoir i et j .

On peut déterminer cette variance et l'écart type correspondant par les tableaux suivants (V = variance de i (immobilier), o (obligation), a (action) ; C = covariance)

	Immobilier	Obligation	Action	Sous totaux
Immobilier	$0,40 \times 0,40 \times V_i$	$0,40 \times 0,40 \times C_{io}$	$0,40 \times 0,20 \times C_{ia}$	
Obligation	$0,40 \times 0,40 \times C_{io}$	$0,40 \times 0,40 \times V_o$	$0,40 \times 0,20 \times C_{oa}$	

Action	$0,40 \times 0,20 \times C_{ia}$	$0,40 \times 0,20 \times C_{oa}$	$0,20 \times 0,20 \times V_a$	
Variance du portefeuille				
Ecart type du portefeuille				

Les covariances peuvent se calculer à partir du coefficient de corrélation Le coefficient de corrélation entre deux séries est égal au rapport de la covariance entre les deux séries sur le produit des écarts types de chacune des séries.

Ainsi $CC_{io} = C_{io} / \sigma_i \times \sigma_o$ soit $-0,2 = C_{io} / 0,07 \times 0,045$ ce qui donne $C_{io} = -0,00063$

Ainsi $CC_{ia} = C_{ia} / \sigma_i \times \sigma_a$ soit $0,23 = C_{ia} / 0,07 \times 0,12$ ce qui donne $C_{ia} = 0,001932$

Ainsi $CC_{oa} = C_{oa} / \sigma_o \times \sigma_a$ soit $0,41 = C_{oa} / 0,045 \times 0,12$ ce qui donne $C_{oa} = 0,002214$

On a alors le tableau suivant

	Immobilier	Obligation	Action	Sous totaux
Immobilier	$0,40 \times 0,40 \times 0,07^2$	$0,40 \times 0,40 \times -0,00063$	$0,40 \times 0,20 \times 0,001932$	
Obligation	$0,40 \times 0,40 \times -0,00063$	$0,40 \times 0,40 \times 0,045^2$	$0,40 \times 0,20 \times 0,002214$	
Action	$0,40 \times 0,20 \times 0,001932$	$0,40 \times 0,20 \times 0,002214$	$0,20 \times 0,20 \times 0,12^2$	
Variance du portefeuille				
Ecart type du portefeuille				

qui devient

	Immobilier	Obligation	Action	Sous totaux
Immobilier	0,000784	-0,0001008	0,00015456	0,00083776
Obligation	-0,0001008	0,000324	0,00017712	0,00040032
Action	0,00015456	0,00017712	0,000576	0,00090768
Variance du portefeuille				0,00214576
Ecart type du portefeuille				0,04632235

L'écart type du portefeuille est donc de 0,04632235 soit 4,632 %

2.2.3. Détermination du portefeuille tangent et équation de la frontière d'efficience avec actif sans risque

La frontière efficiente est constituée par l'ensemble des portefeuilles efficients c'est à dire pour les portefeuilles qui minimisent le risque pour un niveau de rendement donné et maximisent ce rendement pour un niveau de risque donné.

$$\text{On a } R = \begin{bmatrix} 0,04 \\ 0,05 \\ 0,08 \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} 0,025 \\ 0,025 \\ 0,025 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,015 \\ 0,025 \\ 0,055 \end{bmatrix}$$

$$\text{On a } Z_{tg} = \begin{bmatrix} 242 & 133 & -53 \\ 133 & 667 & -120 \\ -53 & -120 & 95 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,015 \\ 0,025 \\ 0,055 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4,04 \\ 13,07 \\ 1,43 \end{bmatrix}$$

$$\text{D'où le portefeuille tangent est } X_{tg} = [4,04/17,54 \quad 12,07/17,54 \quad 1,43/17,54] = [23,13\% \quad 68,82\% \quad 8,15\%]$$

La frontière d'efficience est la droite, dans le plan espérance écart type (σ) qui passe par le taux sans risque et le portefeuille tangent

L'espérance mathématique du portefeuille tangent est $E_{tg} = 23,13\% \times 4\% + 68,82\% \times 5\% + 8,15\% \times 8\% = 5,0142\%$

La variance du portefeuille tangent est $V_{tg} = 23,13\% \times 0,0049 + 68,82\% \times 0,002025 + 8,15\% \times 0,0144 = 0,003700575$ soit un écart type de $\sigma_{tg} = 0,060832$ soit 6,0832 %

La droite passe les abscisses $\sigma = 0$ et $\sigma = 0,060832$ et par les ordonnées $E = 0,025$ et $E = 0,050142$. L'équation est donc $E = 0,4133 \sigma + 0,025$

Le portefeuille actuel de CMCO n'est pas à la frontière d'efficience puisque le taux est certes légèrement supérieur, mais le risque est plus faible.

2.2.4. Rendement et structure d'un portefeuille efficient de même risque que le portefeuille actuel de la CMCO

Dans le cas du portefeuille CMCO, le risque exprimé par l'écart type de 4,632 %. Cet écart type correspond (dans l'équation $E = 0,4133 \sigma + 0,025$) à une espérance mathématique de $0,4133 \times 0,04632 + 0,025 = 0,04414$ soit 4,4414 %. Pour cela, il y a lieu d'ajouter des placements en liquidités au taux sans risque de 2,5 % au niveau de 28,096 % de l'ensemble : $28,096 \times 2,5 \% + (100 - 28,096) \times 5,2 \% = 4,4414 \%$.

2.2.5. Commentaires sur l'intérêt et le danger d'introduire un portefeuille concentré dans les actions des entreprises minières

L'introduction d'un portefeuille concentré en actions d'entreprises minières va conduire à une rentabilité plu faible (espérance de rendement de 6 % au lieu de 8 %) mais aussi à un risque moins élevé (écart type de 9 % au lieu de 12 %).

Dossier 3 : Restructuration des SCI de l'UGM ENTIS

I. Fusion de deux SCI de l'UGM ENTIS

3.1.1. Définition de l'opération de fusion. Clause de rétroactivité

Selon l'article L. 236-1 du Code de commerce, la fusion est une opération dans laquelle une ou plusieurs sociétés transmettent leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent.

Souvent les fusions, apports partiels d'actif et scissions sont réalisées à titre rétroactif. Ainsi, une fusion décidée le 1^{er} juin N peut être considérée comme étant effectuée au 1^{er} janvier N, par exemple. Il y a donc lieu de retraiter un certain nombre d'opérations enregistrées dans les comptabilités des participants entre le 1^{er} janvier N et le 31 mai N. Il s'agira notamment des opérations réciproques et du traitement de la perte intercalaire de la société absorbée. La clause de rétroactivité insérée dans le projet de fusion permet ainsi au rapport d'échange fixé dans le projet de fusion de demeurer inchangé même si les actifs nets des sociétés en cause ont varié pendant la période intercalaire. D'autre part, les bénéfices et pertes réalisés par la société absorbée pendant la période intercalaire sont englobés dans les résultats de la société absorbante.

L'article L. 236-4 al. 2 du Code de commerce stipule que la fusion ou la scission prend effet :

« à la date de la dernière assemblée générale ayant approuvé l'opération sauf si le contrat prévoit que l'opération prend effet à une autre date, laquelle ne doit être ni postérieure à la date de clôture de l'exercice en cours de la ou des sociétés bénéficiaires ni antérieure à la date de clôture du dernier exercice clos de la ou des sociétés qui transmettent leur patrimoine ».

L'article L. 236-4 al. 2 du Code de commerce stipule que la fusion ou la scission prend effet :

« à la date de la dernière assemblée générale ayant approuvé l'opération sauf si le contrat prévoit que l'opération prend effet à une autre date, laquelle ne doit être ni postérieure à la date de clôture de l'exercice en cours de la ou des sociétés bénéficiaires ni antérieure à la date de clôture du dernier exercice clos de la ou des sociétés qui transmettent leur patrimoine ».

Il est à noter que sur un plan fiscal, l'effet de la fusion ne peut remonter au-delà du premier jour de l'exercice de la société absorbante (et non au-delà de la date de clôture du dernier

exercice clos de la société absorbée = article L. 236-4, 2°) au cours duquel l'opération est intervenue.

3.1.2. Valeurs mathématiques intrinsèques des deux sociétés concernées et parités d'échange des biens

Il n'a pas été tenu compte des aspects fiscaux

Détermination de la valeur mathématique de la société SCI MNP IMMO

Concessions :	100 000
Constructions	2 815 000
Autres immobilisations corporelles	14 000

$$\text{Prêt : } 250\,000 \times 2\% \times \frac{1-1,06^{-10}}{0,06} + 250\,000 \times 1,06^{-10} = 176\,400$$

$$\text{Autres immobilisations financières } 350\,000 - 250\,000 = 100\,000$$

Crédit-bail : **Contrairement à ce qui dit l'énoncé, le taux annuel est de 5 % et non de 6 %.**

En effet le taux implicite du contrat peut se déterminer selon l'équation suivante (annuités de débit de période) :

$$200\,000 = 13\,000 \times \frac{1-(1+i)^{-16}}{i} \times (1+i) + 12\,000 \times (1+i)$$

ce qui donne un taux trimestriel de 1,122649 % et un taux annuel de $1,0122649^4 - 1 = 4,9969$ % qu'on peut arrondir à 5 %

Avec le taux trimestriel équivalent au taux annuel de 5 % et le fait qu'il reste 10 trimestres à payer, on peut déterminer ainsi la valeur nette du bien en crédit-bail (valeur comptable – dette)

$$200\,000 \times 3,5/5 - 13\,000 \frac{1 - 1,0122649^{-10}}{0,0122649} \times 1,0122649^{-1} - 12\,000 \times 1,0122649^{-10} = 6\,241$$

Actif circulant	240 000
Provisions 120 000 - 40 000 =	- 80 000
Dettes	- <u>343 000</u>
Actif net	3 028 641

La valeur mathématique du titre MNP IMMO est donc de

$$3\,028\,641 / 2\,000 = 1\,514,32 \text{ €}$$

Détermination de la valeur mathématique de la société SCI MGF IMMO

Immobilisations incorporelles	200 000
Immobilisations corporelles : 2 900 000 + 2 200 000 + 1 000 000 =	6 100 000
Immobilisations financières :	400 000
Créances clients	1 200 000
Autres créances	800 000
Disponibilités	730 000
Provisions	- 715 000
Dettes	- <u>1 660 000</u>
Actif net	7 055 000

La valeur mathématique du titre MGF IMMO est donc de :

$$7\,055\,000 / 3\,500 = 2015,71 \text{ €}$$

La parité d'échange s'établira a $2015,71 / 1\,514,32 = 1,33310$ actions MNP IMMO pour 1 action MGF IMMO soit a peu près 4 actions MNP IMMO (3,993 exactement) pour 3 actions MGF IMMO.

3.1.3. Montant de la soulte. Justification de la valeur des apports à réaliser, augmentation de capital et montant de la prime de fusion.

Après négociation les titres de la SCI MNP IMMO seront évalués à 1 515 € (correspondant à $1\,515 \times 2\,000 = 3\,030\,000$ €) alors que ceux de la SCI MGFIMMO seront évalués à 2 015 €. Il sera donc créé $2\,000 \times 3 / 4 = 1\,500$ actions MGF IMMO pour une valeur de $1\,500 \times 2\,015 = 3\,022\,500$ €. Une soulte de $3\,030\,000 - 3\,022\,500 = 7\,500$ devra être versée par MGF IMMO. Cette soulte est légale car elle est inférieure à 10 % du montant des apports.

L'augmentation de capital de MNP IMMO sera de $1\,500 \times 371,43 = 557\,145$ et la prime de fusion (théorique, en cas d'évaluation des actifs et passifs à la valeur réelle) de $3\,036\,440 - 7\,500 - 557\,145 = 2\,471\,795$ €.

3.1.4. Ecritures résultant de la fusion

Avant la fusion, la société MGF IMMO est contrôlée par la société MDHS qui détient 1 785 parts sur 3 500

Après la fusion, le capital de MGF IMMO est de $3\,500 + 1\,500 = 5\,000$ parts

La répartition du capital se fera comme suit :

MDHS :	1 785
MNP : $1\,540 + 1\,992 \times 3/4 =$	3 034
MRF :	175
UMHS $8 \times 3/4 =$	<u>6</u>
	5 000

Alors que avant la fusion, la société MGF IMMO est contrôlée par la société MDHS, après la fusion elle est contrôlée par la société MNP, laquelle contrôlait à l'origine la société MNP IMMO. Il s'agit donc d'une fusion dite « à l'envers », l'associé principal de l'absorbée prenant le contrôle de l'absorbante.

Conformément au règlement 2004-01 du Comité de la réglementation comptable relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées, les opérations à l'envers, qu'il s'agisse de sociétés sous contrôle commun ou sous contrôle distinct doivent être comptabilisés à la valeur comptable.

La valeur comptable des apports sera de $100\,000 + 1\,687\,000 + 204\,000 + 150\,000 = 2\,141\,000$.

La prime de fusion comptabilisée sera de $2\,141\,000 - 557\,145 - 7\,500 = 1\,576\,355$ € (au lieu de 2 471 795 € si la comptabilisation de la fusion se faisait à la valeur réelle.

On passera dans la société absorbante les écritures suivantes :

		1.1.2009	
456	Société MNP IMMO, compte d'apport	2 141 000	
101	Capital		557 145
1042	Prime de fusion		1 576 355
512	Banque		7 500
	<i>Absorption société MNP IMMO</i>		
201	Frais d'établissement	5 000	
205	Concessions	150 000	
213	Constructions	2 895 000	
218	Autres immobilisations corporelles	30 000	
276	Autres immobilisations financières	350 000	
4-5	Actif circulant	280 000	
476	Ecart de conversion actif	40 000	
15	Provisions		120 000
2081	Amortissements des frais d'établissement		4 000
2085	Amortissements des concessions		50 000
2813	Amortissements des constructions		996 000
2818	Amortissements des autres immobilisations corporelles		10 000
4	Dettes		343 000
477	Ecart de conversion passif		46 000
49	Dépréciation actif circulant		40 000

456	Société MNP IMMO, compte d'apport <i>Absorption société MNP IMMO</i>	2 141 000
-----	---	-----------

3.1.5. Régime fiscal de faveur des fusions

Le régime fiscal de faveur est réservé exclusivement aux fusions auxquelles participent :

- des sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés (lorsque la société apporteuse n'est pas passible de l'impôt sur les sociétés, le régime de faveur prévu est applicable en matière de droits d'enregistrement mais à concurrence seulement des apports autres que ceux assimilés à des mutations à titre onéreux) ;
- quelle que soit leur nationalité (agrément ministériel pour les sociétés étrangères).

La rémunération des apports doit normalement consister dans la remise d'actions de la société bénéficiaire de ces apports. Le versement d'une soulte limitée à 10 % de la valeur nominale des titres remis est cependant admis.

Dans le cas proposé, il s'agit de sociétés civiles qui ne sont soumises à l'impôt sur les sociétés que sur option. Elles ne peuvent donc pas bénéficier du régime de faveur.

3.1.6. Motivations réelles de cette fusion

Les marges de solvabilité exigées depuis 2002 font que les mutuelles doivent arbitrer entre leur développement, leur marge technique et leur marge de solvabilité et pour cela, il convient de posséder les outils nécessaires. La mise en place de Solvabilité 2 avec ses contraintes réglementaires sera un nouveau cap à franchir pour beaucoup de mutuelles.

Face à ces facteurs, les mutuelles peuvent être amenées à fusionner afin de créer une entité suffisamment importante pour répondre à ces contraintes.

Si pour les mutuelles proprement dites, la stratégie a été de procéder à des regroupements tout en laissant leur personnalité morale aux entités, pour les sociétés civiles immobilières, comme le prouve l'extrait du procès verbal de l'annexe 8, plusieurs SCI se sont déjà regroupées à l'intérieur de la SCI MGF IMMO (MDHS, MNP, MRF)

II. Augmentation de capital

3.2.1. Nombre de parts sociales

Nombre de parts pour rémunérer les apports de la mutuelle MAIRS : $218\ 160 / 2020 = 108$

Nombre de parts pour rémunérer les apports de la mutuelle nouvelle de prévoyance : $529\ 240 / 2\ 020 = 262$

Total : $108 + 262 = 370$

3.2.2. Comptabilisation dans les comptes de la SCI ENTIS IMMO

01/06/2010		
456	Mutuelle MAIRS compte d'apport	218 160
456	Mutuelle Nouvelle de prévoyance	529 240
101	Capital social $370 \times 371,43$	137 429,10
1041	Prime d'émission $370 \times (2\ 020 - 371,43)$	609 970,90
	<i>Augmentation de capital</i>	

Dossier 4 : Combinaison des comptes de l'UGM ENTIS

4.1.1. Conformité de la convention au regard de l'article 212-7 du Code de la Mutualité

L'article L. 212-7 du Code de la mutualité (dont un extrait figure dans l'annexe 12) stipule que :

- « I. -Constituent un groupe les mutuelles ou unions qui forment entre elles ou avec des institutions de prévoyance régies par le livre IX du code de la sécurité sociale ou l'article

L. 727-2 du code rural et de la pêche maritime ou avec des entreprises d'assurance relevant du code des assurances ou de réassurance, un ensemble correspondant à l'un des cas suivants :

1° Ces organismes ont soit une direction commune, soit des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ;

2° Ces organismes ont entre eux des liens de réassurance importants et durables ;

3° Ces organismes détiennent directement ou indirectement une fraction du capital d'une ou plusieurs entreprises régies par le code des assurances leur permettant de participer à leur contrôle.

II. -Les mutuelles et unions appartenant à un groupe au sens du 3° du I ci-dessus établissent et publient des comptes consolidés dans les conditions définies par un règlement de l'Autorité des normes comptables. [...].

III. -Lorsque deux ou plusieurs mutuelles ou unions appartiennent à un groupe, l'une de ces entités établit et publie des comptes combinés. Un décret détermine celle de ces entités sur laquelle pèse cette obligation. Les comptes combinés sont constitués par agrégation de l'ensemble des comptes des entités concernées, établis s'il y a lieu sur une base consolidée dans des conditions définies par un règlement de l'Autorité des normes comptables. [...] .»

Dans le cas proposé, le § II ne peut s'appliquer car ENTIS ne détient pas tout ou partie du capital des mutuelles. Par contre l'ensemble forme un groupe car ils ont notamment une direction commune, soit des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ou ont des liens de réassurance entre eux.

4.1.2. Périmètre de combinaison

Font partie du périmètre de combinaison :

- ENTIS : OUI : entité combinante ;
 - CEGEM : OUI : service commun aux mutuelles qui les assiste dans leur gestion quotidienne ;
 - OSR : OUI : a des liens de réassurance importants et durables ;
 - MAIRS : OUI : mutuelle qui utilise les services de CEGEM et se réassure auprès de OSR ;
 - MNP : OUI : se réassure auprès de OSR ;
 - MNF : OUI : a signé une convention de substitution avec OSR ;
 - MFL : NON : n'a signé qu'une convention de contrôle interne et juridique : ceci ne correspond pas des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ;
 - MFCF : NON : car MFCF a signé une convention de combinaison avec la Mutualité de France non adhérente d'ENTIS
 - UMA : NON : n'a signé qu'une convention de formation des élus, de contrôle interne et juridique : ceci ne correspond pas des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ;
 - UMHS : OUI : car 8 administrateurs sur 10 sont aussi administrateurs des autres entités du périmètre de combinaison : on peut considérer qu'il y a une direction commune ;
- UMS : OUI : puisque l'UMS vient d'adhérer à l'UGM ENTIS

4.1.3. Retraitements nécessaires pour modifier le bilan de la SAS AURIS en vue de son intégration dans le périmètre de combinaison

Le coût d'acquisition de l'immeuble doit comprendre

- le prix d'achat soit 1 000 000 €
- les travaux de rénovation soit 800 000 €
- les frais d'acquisition soit 100 000 € qui ont été constatés en charges en 2008

- une partie des frais intérêts courus sur l'emprunt sur la période qui va de l'acquisition et la mise en service soit $800\,000 \times 4\% \times 6/12 = 16\,000$ € et qui ont été également constatés en charges.

Il y a lieu d'affecter les frais d'acquisition et les intérêts à l'immeuble et de constater les retraitements suivants (nous n'avons pas tenu compte des effets fiscaux) :

Ecritures pour le bilan

Immeuble - Structure $116\,000 \times 65\%$	75 400	
Immeuble - Etanchéité, toitures, ravalement, façades $116\,000 \times 15\%$	17 400	
Immeuble - Climatisation, chauffage $116\,000 \times 5\%$	5 800	
Immeuble - Autres installations $116\,000 \times 15\%$	17 400	
Réserves Auris		116 000
<i>Affectation des frais d'acquisition et des intérêts à l'immeuble</i>		
Réserves Auris $74\,400 \times 2,25/60 + 17\,400 \times 2,25/25 + 5\,800 \times 2,25/20 + 17\,400 \times 2,25/15$	7 619	
Résultat Auris $74\,400/60 + 17\,400/25 + 5\,800/20 + 17\,400/15$	3 386	
Amortissements immeuble - Structure $74\,400 \times 3,25/60$		4 030
Amortissements immeuble - Etanchéité, toitures, ravalement, façades $17\,400 \times 3,25/25$		2 262
Amortissements immeuble - Climatisation, chauffage $5\,800 \times 3,25/20$		943
Amortissements immeuble - Autres installations $17\,400 \times 3,25/15$		3 770
<i>Compléments d'amortissement</i>		

Ecritures pour le compte de résultat

Dotations aux amortissements des immobilisations	3 386	
Résultat Auris		3 386
<i>Compléments d'amortissement</i>		

4.1.4. Ecritures relatives aux écarts d'acquisition et d'évaluation

Nous considérerons que la combinaison est effectuée conformément au règlement 99-02 du Comité de la réglementation comptable. Selon le § 230 du règlement 99-02, les acquisitions complémentaires de titres ne remettent pas en cause les évaluations des actifs et passifs identifiés, déterminées à la date de la prise de contrôle. L'écart dégagé est affecté en totalité en écart d'acquisition.

Dans l'acquisition effectuée en janvier 2008, il y a un écart d'évaluation de 2 000 K€. L'écart d'acquisition, quant à lui se déterminera ainsi :

Capitaux propres retraités	3 500
Ecart d'évaluation	<u>2 000</u>
Total	5 500
Quote-part revenant à UGM ENTIS : $5\,500 \times 60\% =$	3 300
Ecart d'acquisition : $5\,500 - 3\,300 =$	400

Dans le cadre de l'acquisition effectuée en janvier 2011, on ne dégagera pas de nouvel écart d'évaluation. L'écart d'acquisition, quant à lui se déterminera ainsi :

L'écart d'acquisition, quant à lui se déterminera ainsi :

L'écart d'acquisition, quant à lui se déterminera ainsi :

Capitaux propres retraités	4 800
Ecart d'évaluation amorti : $2\,000 - 2\,000 \times 5\% \times 3$	<u>1 700</u>
Total	6 500

Quote-part revenant à UGM ENTIS : $6\,500 \times 20\% = 1\,300$

Ecart d'acquisition : $1\,400 - 1\,300 = 100$

On passera les écritures suivantes (imputation des écarts d'acquisition sur les titres de participations pour que la valeur des titres après imputation représente bien la quote-part après écart d'évaluation)

Nous n'avons pas tenu compte des effets fiscaux (comme le demande le sujet)

Ecritures pour le bilan

31/12/2011			
Immeubles Réserves Auris <i>Ecart d'évaluation</i>		2 000 000	2 000 000
Réserves Auris $2\,000\,000 \times 5\% \times 3$ Résultat Auris $2\,000\,000 \times 5\%$ Amortissements immeubles <i>Amortissement écart d'évaluation</i>		150 000 50 000	200 000
Ecart d'acquisition $400\,000 + 100\,000$ Titres Auris <i>Ecarts d'acquisition</i>		500 000	500 000
Réserves Entis $400\,000 \times 10\% \times 3$ Résultat Entis $500\,000 \times 10\%$ Ecart d'acquisition <i>Amortissement écart d'acquisition</i>		120 000 50 000	170 000

Ecritures pour le compte de résultat

Dotations aux amortissements des immobilisations Résultat Auris <i>Amortissement écart d'évaluation</i>		50 000	50 000
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition Résultat Entis <i>Amortissement écart d'acquisition</i>		50 000	50 000