

La MSA au cœur
des dynamiques

TERRITORIALES

Journée
nationale MSA

2017





Coordination

Thomas Bousquet

Mise en page

CCMSA/direction de la communication et de l'information

Rédaction

Franck Duclos, Alexis Guyonvarch, Bruno Lachesnaie,
André Ricard, Françoise Valès, Agnès Vidal-Pomykala

Impression

CCMSA/Reprographie

Avant-propos p.4

Les dynamiques territoriales en cours confrontent
la MSA à de nouveaux défis p.5

Les évolutions démographiques et sociologiques modifient le visage des territoires
Une économie agricole confrontée à la violence des cycles économiques
Une réforme territoriale de grande ampleur à l'œuvre

La nécessité d'un positionnement offensif p.18

Adapter le maillage territorial aux besoins
Pour une politique d'ASS aux missions réaffirmées et aux modalités renouvelées
Développer les activités dans le prolongement du service public
Favoriser l'emploi agricole
Mobiliser les élus

Conclusion p.30

Composition de la Commission institutionnelle p.31

LA MSA AU CŒUR DES NOUVELLES DYNAMIQUES TERRITORIALES

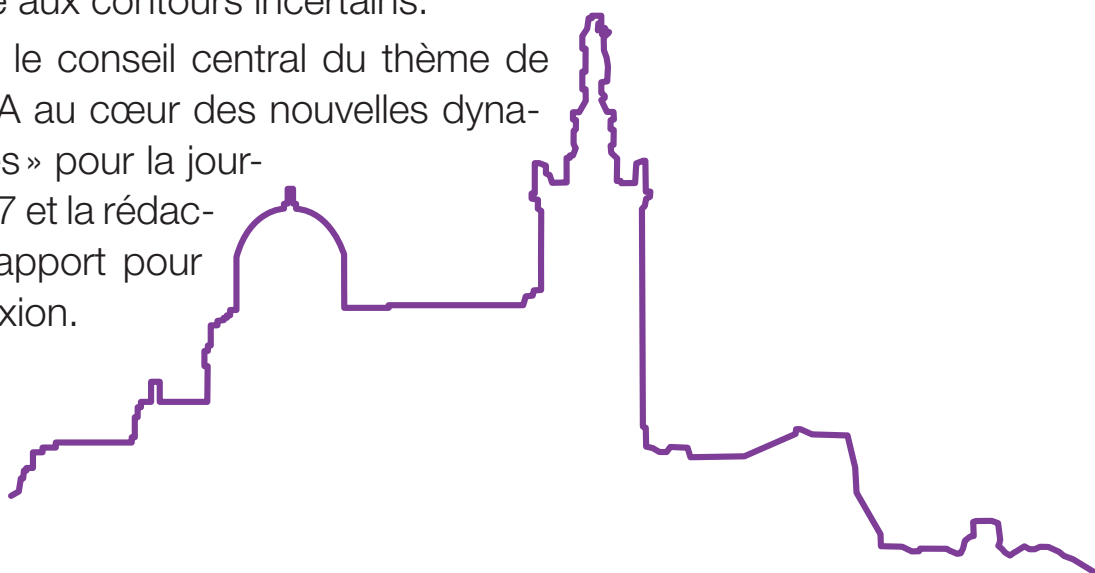
L'identité de la MSA s'est construite sur les territoires : ancrage professionnel, gouvernance mutualiste et réseau d'élus, guichet unique et approche globale des besoins, volonté de proximité.

Mais les territoires vivent : évolutions démographiques, sociologiques, économiques et la MSA doit s'adapter aux évolutions de son cadre d'action. La JN de 2003 a permis d'amplifier les investissements et les savoir-faire au service des territoires en pointant les évolutions majeures dans différents domaines tels que la santé, la décentralisation et la ruralité.

La MSA a su faire connaître et reconnaître son rôle comme acteur sur les territoires : dans le domaine du sanitaire avec notamment la création des Asept (2006), dans celui du social et celui du développement de services novateurs auprès de ses populations et entreprises. Ces différentes actions sur les territoires confortent la MSA dans sa double légitimité, d'organisme de protection sociale et d'acteur de référence sur les territoires.

Mais la MSA ne peut se reposer sur les acquis de sa politique de proximité face à un environnement très évolutif, soumis à des tensions, des fractures pour certains, qui inquiètent aujourd'hui tous les observateurs et soumis à une réforme territoriale aux contours incertains.

D'où le choix par le conseil central du thème de réflexion « La MSA au cœur des nouvelles dynamiques territoriales » pour la journée nationale 2017 et la rédaction du présent rapport pour éclairer cette réflexion.



LES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES MODIFIENT LE VISAGE DES TERRITOIRES

Diversité des territoires et nouvelles fractures territoriales

L'opposition entre France urbanisée et France rurale a souvent fait l'objet d'une approche simplifiée sinon réductrice et la référence à une population de 20 % de ruraux occupant 80 % du territoire métropolitain s'est longtemps imposée dans les esprits.

Cette notion de ruralité ne fait plus guère sens aujourd'hui et la carte sur la typologie des campagnes françaises établie à la demande de la Datar (délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) en 2011 (cf. tableau 1) témoigne de la diversité et de la complexité des espaces ruraux en faisant ressortir 7 types de territoires regroupés en 3 grandes familles :

- les campagnes des villes, du littoral et des vallées urbanisées (140 000 km² ; 21 millions hab., soit 150 hab. au km²) ;
- les campagnes agricoles et industrielles (140 000 km² ; 5,5 millions habitants soit 40 hab au km²) ;
- les campagnes vieilles à très faible densité (226 000 km² ; 5,1 millions d'habitants, soit 22 hab par km²).

Cette typologie montre qu'une multitude de facteurs est à l'œuvre qui modifie en permanence le visage de campagnes qui abritent quasiment autant d'habitants que les zones urbaines. La place de l'économie résidentielle avec la dissociation croissante entre lieu de travail et lieu de résidence, le rôle de l'activité touristique et de ses rythmes saisonniers, l'évolution continue des productions agricoles et des industries de transformation qui lui sont liées, agissent au quotidien pour bouleverser des équilibres souvent fragiles au niveau d'un canton et plus encore d'une commune.

Le risque de spirale négative est donc réel et le rapport sur l'hyper-ruralité établi par Alain Bertrand, sénateur de la Lozère, en juillet 2014 (cf. tableau 2), témoigne de l'importance géographique de ces bassins de vie qui font partie de la fraction des campagnes à très faible densité,

la plus rurale, la plus enclavée et la plus éloignée d'un pôle de services intermédiaires ou d'un pôle urbain. On observe que cette hyper-ruralité ne concerne pas seulement les zones montagneuses et leurs approches. Trois-quarts des caisses de MSA sont ainsi concernées par le phénomène de l'hyper-ruralité.

Dans une note de juillet 2016 « Dynamiques et inégalités territoriales », France Stratégie (Commissariat général à la stratégie et à la prospective) met en évidence durant la dernière décennie le contraste :

- entre le dynamisme important des métropoles qui concentrent l'activité à haute valeur ajoutée et les populations qualifiées, avec une tendance plus marquée en France que dans des pays comparables, les quinze plus grandes aires urbaines auraient ainsi concentré 75 % de la croissance entre 2000 et 2010, chiffre bien au-dessus de la moyenne calculée par l'OCDE (60 %) ;
- et le décrochage d'une part significative du territoire, en soulignant que les ressorts de la croissance font défaut dans beaucoup de villes moyennes et de territoires ruraux aux populations vieillissantes et que l'évolution est particulièrement défavorable dans les régions du Nord-Est en raison de la désindustrialisation.



Cette opposition fait écho aux analyses d'un géographe, Christophe Guilluy, qui met l'accent depuis des années sur l'opposition croissante entre une France d'en haut, celle des villes riches, très diplômée, ouverte sur la liberté des échanges et une France d'en bas, prise dans la tourmente de la mondialisation et assignée à résidence sur des territoires trop souvent délaissés dont témoigne, en milieu rural, l'inquiétante dévitalisation des bourgs dans lesquels s'accélère la vacance des commerces et des logements.

Ce décrochage se traduit dans certains territoires ruraux par une banalisation du chômage, des problèmes d'accessibilité accrus en termes d'infrastructures et des temps d'accès aux services d'usage courants de plus en plus longs. Tous ces facteurs contribuent à un déclin de l'attractivité de ces territoires accentuant d'autant plus les difficultés économiques.

Car la pauvreté ou l'exclusion ne sont pas des phénomènes uniquement observés dans les quartiers périphériques des grandes villes. Outre le sentiment de l'éloignement (des grandes villes, des services publics, des équipements collectifs, etc.), certains territoires ruraux sont eux-mêmes frappés par des phénomènes d'exclusion sociale et de pauvreté ce qui contraste avec le dynamisme d'autres zones rurales lié notamment à l'activité agricole et touristique.

Les inégalités territoriales se creusent donc et ce constat nourrit de nombreuses alertes et la récente publication par l'Assemblée des départements de France de l'« Atlas des départements de France 2016 : la représentation d'une nouvelle géographie des territoires » peut être déchiffrée comme une cartographie des fragilités du pays.

L'Association des maires ruraux de France se mobilise également pour souligner les inégalités d'accès aux services publics entre zones rurales et zones urbaines et, en phase avec le récent diagnostic de la Cour des comptes (rapport de janvier 2017 : les réseaux fixes de haut et très haut débit, un premier bilan), le retard pris par la France dans le déploiement des infrastructures de réseaux de communications électroniques, tout particulièrement dans les zones rurales.

Répartition et caractéristiques de la population MSA

Dans cette nouvelle géographie des territoires, et plus particulièrement des campagnes françaises, le monde agricole n'occupe plus une place démographique dominante. La carte (cf. tableau 3) sur la part de la population protégée en maladie par la MSA (5 % France entière), et donc bénéficiaire du guichet unique, témoigne de cette réalité. Mais elle montre aussi, si on prend pour repère l'estuaire de la Seine et le delta du Rhône, une situation contrastée entre une France à l'Ouest de cet axe marquée par une « densité MSA » bien plus forte qu'à l'Est de cet axe, à l'exception notable de la Marne et du Vaucluse, même si ce constat doit être nuancé par la place plus importante des grandes métropoles à l'Est.

Cette France agricole de « l'Ouest » couvre également les campagnes très vieillissantes du centre ouest comme le montre le rapprochement avec le tableau de l'hyper-ruralité. La carte sur la part des moins de 40 ans dans la population du régime agricole (cf. tableau 4) laisse au demeurant deviner une cartographie de la « densité MSA » sensiblement différente à l'horizon d'une quinzaine d'années. C'est pourquoi ces évolutions générales doivent naturellement être prises en compte mais peuvent être aussi trompeuses si elles ne s'accompagnent pas de diagnostics territoriaux beaucoup plus fins, qui seuls sont à même de révéler la véritable place de l'agriculture sur les territoires et au-delà la capacité d'intervention et l'influence de la MSA.

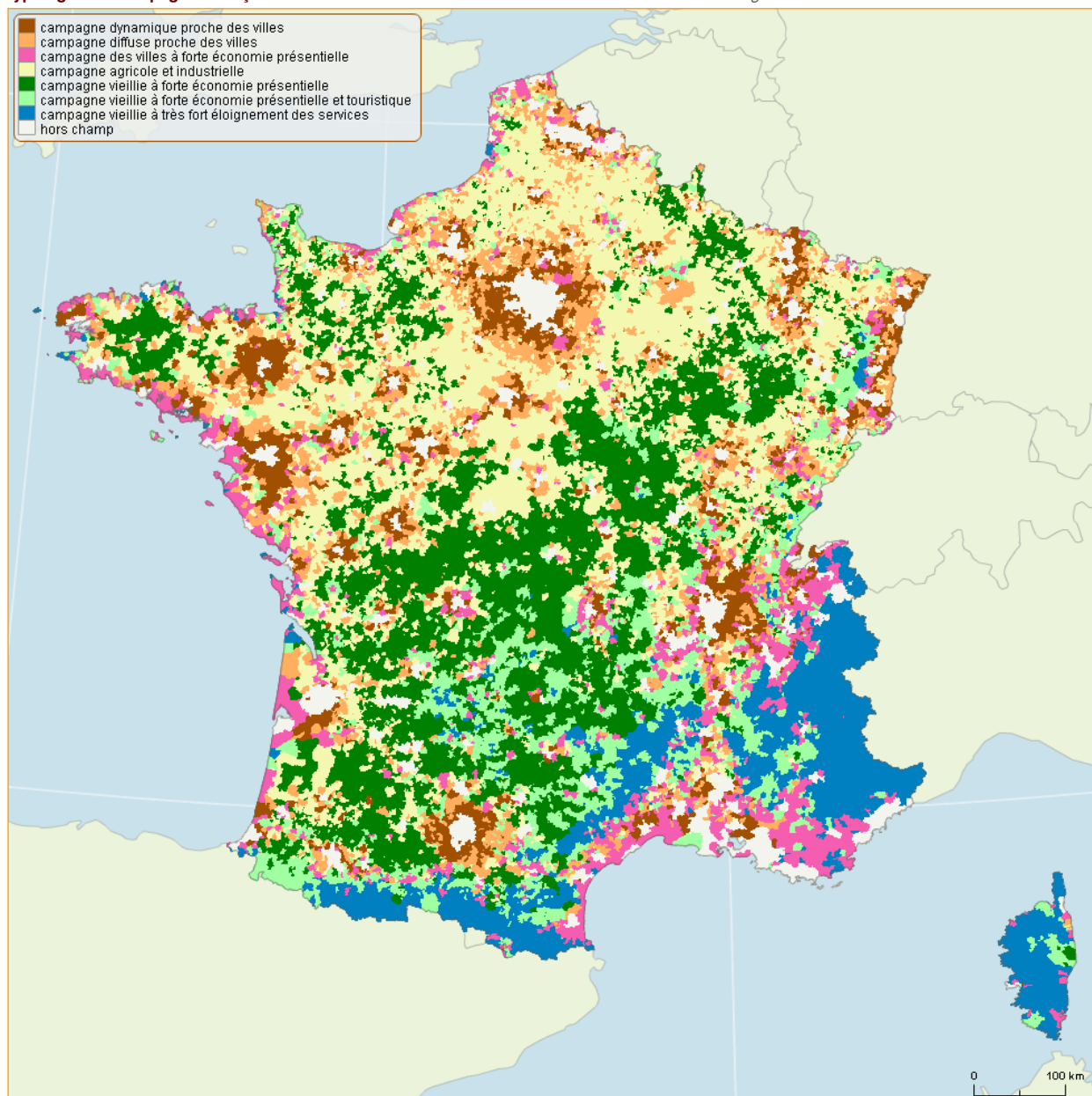


L'opposition entre France urbanisée et France rurale a souvent fait l'objet d'une approche simplifiée sinon réductrice et la référence à une population de 20 % de ruraux occupant 80 % du territoire métropolitain s'est longtemps imposée dans les esprits.



TABLEAU 1 – TYPOLOGIE DES CAMPAGNES FRANÇAISES

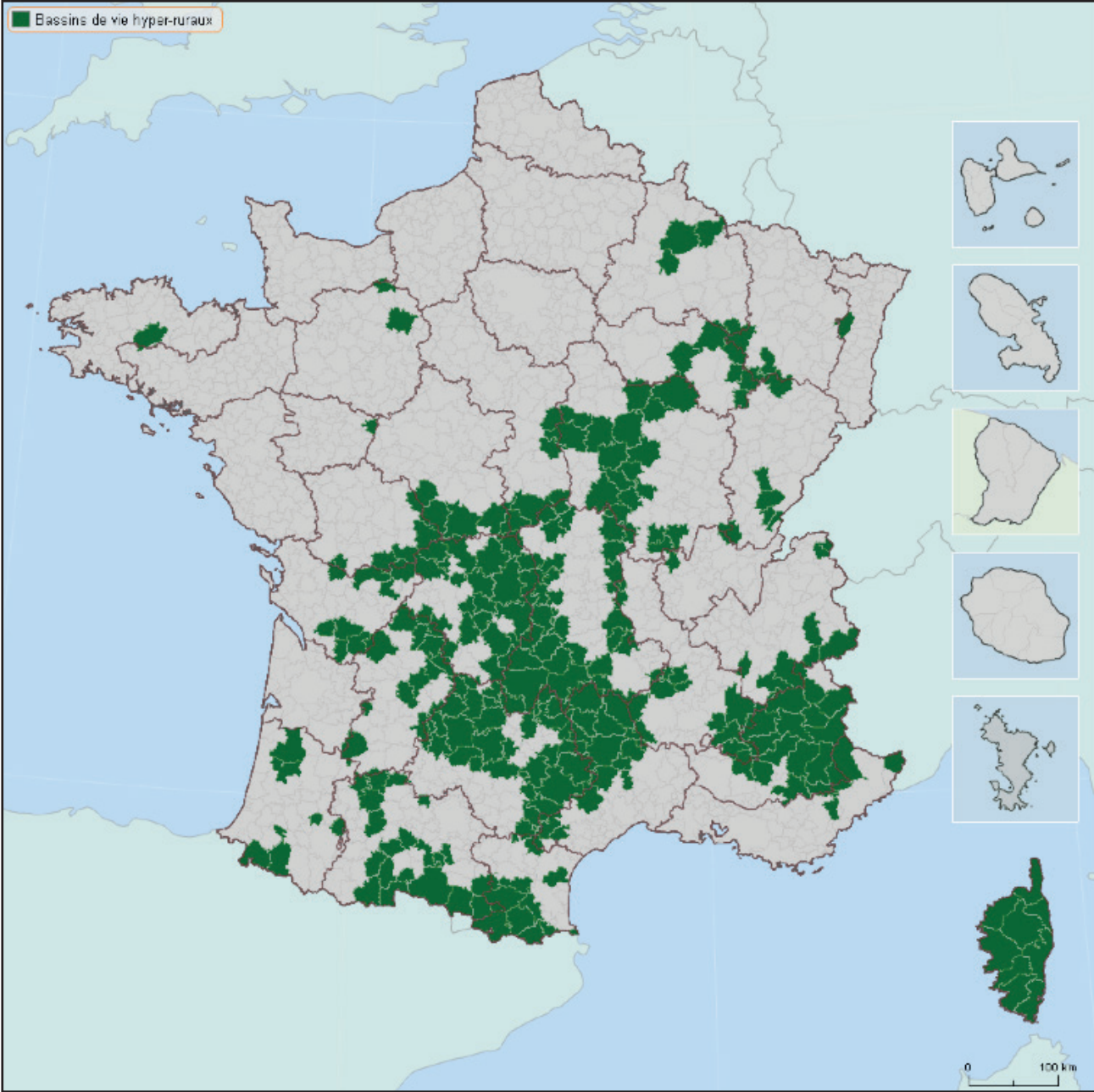
typologie des campagnes françaises - source : DATAR - INRA CESAER/ UFC-CNRS ThéMA/ Cemagref DTMA METAFORT



 (source : Datar – Inra Cesaer 2011)

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

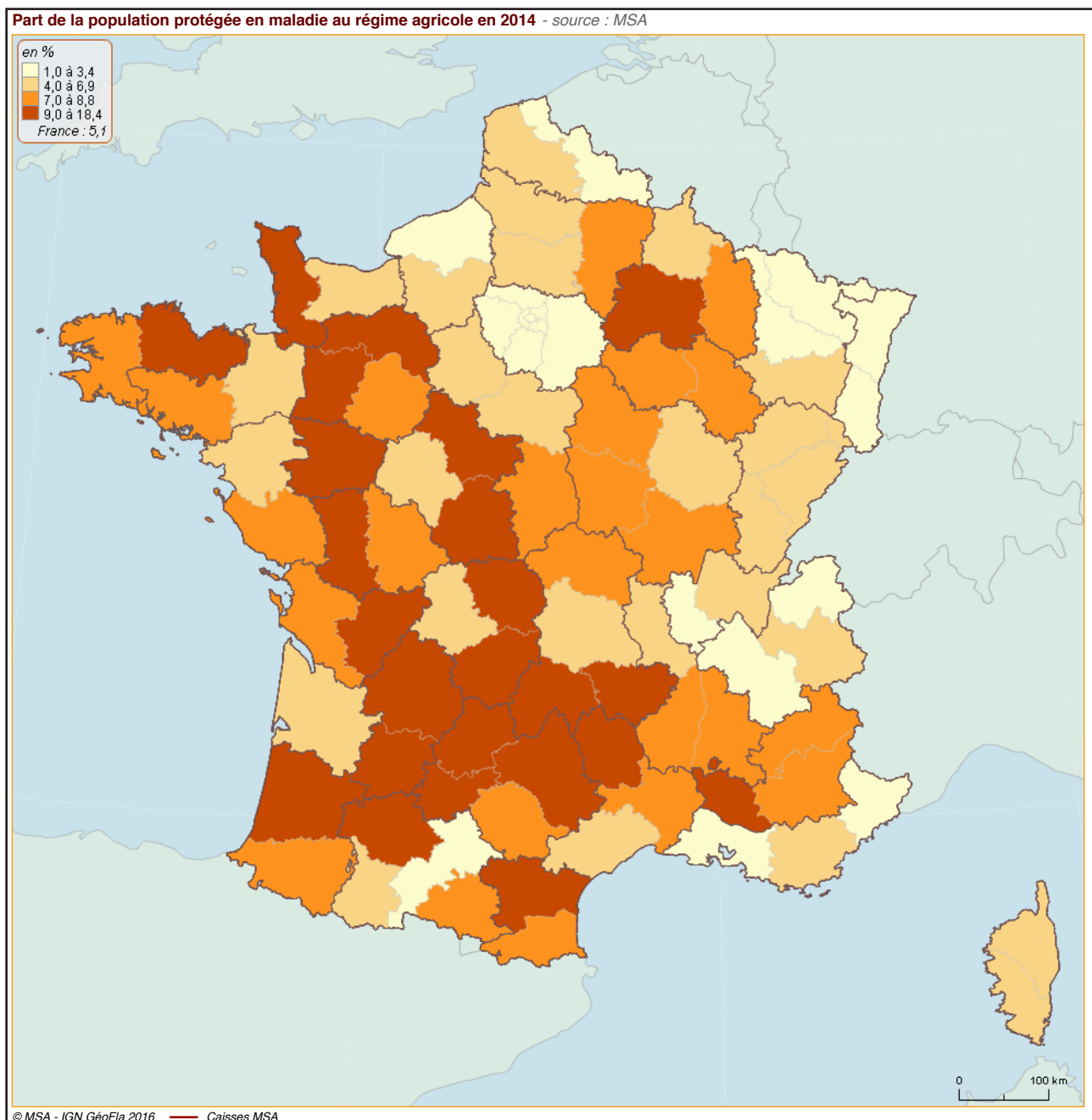
TABLEAU 2 : BASSINS DE VIE HYPER-RURAUX



source : Inra Ceser - Rapport remis au ministre du Logement et de l'Égalité des territoires (2011)

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

TABLEAU 3 : PART DE LA POPULATION PROTÉGÉE EN MALADIE AU RÉGIME AGRICOLE EN 2014



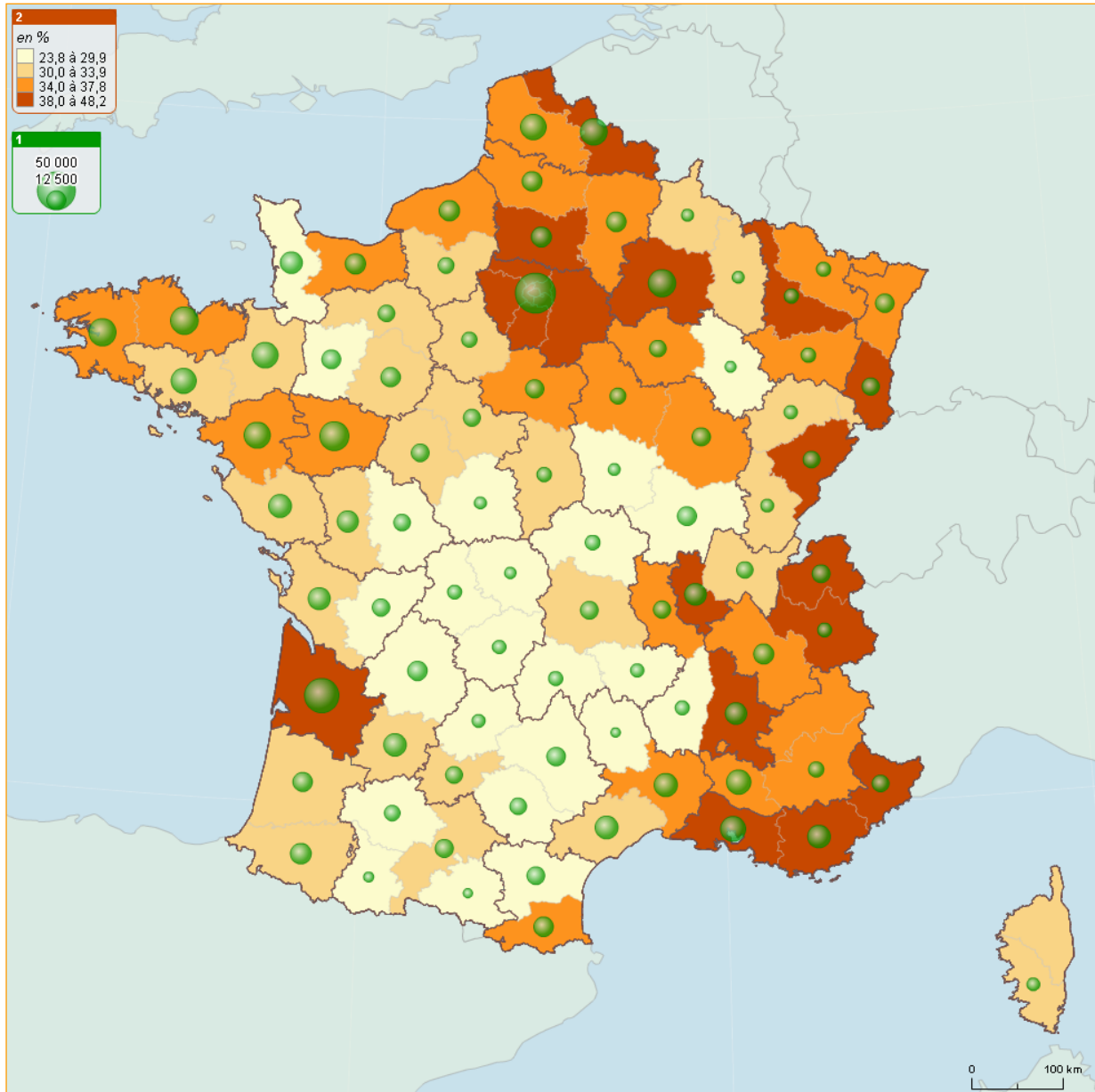
 source : Inra Cesaer - Rapport remis au ministre du Logement et de l'Égalité des territoires (2011)

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

TABLEAU 4 : POPULATION PROTÉGÉE EN MALADIE AU RÉGIME AGRICOLE DE MOINS DE 40 ANS

1 - Effectifs de population protégée en maladie au régime agricole de moins de 40 ans - source : MSA

2 - Part des moins de 40 ans dans la population protégée en maladie au régime agricole - source : MSA



source : MSA (2014)

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

UNE ÉCONOMIE AGRICOLE CONFRONTÉE À LA VIOLENCE DES CYCLES ÉCONOMIQUES

L'importance de l'emploi agricole sur les territoires ruraux

La place du monde agricole dans les dynamiques territoriales reste en effet importante. La carte (cf. tableau 5) sur la part de l'emploi, salarié et non-salarié, relevant de la MSA dans l'emploi total est à cet égard d'autant plus révélatrice que toutes les entreprises liées à l'agriculture ne sont pas couvertes par la MSA (en particulier dans le secteur agro-alimentaire) et que l'impact lié aux emplois saisonniers est sous-estimé puisque le comparatif est établi au 31 décembre.

Cette carte montre en effet :

- L'étendue des territoires sur lesquels l'emploi agricole, qu'il soit salarié ou non salarié, est un facteur significatif de l'économie locale.
- La répartition de ces territoires sur la quasi-totalité du territoire national.

Il faut relever en outre que les zones « blanches » sont souvent corrélées avec la présence des bassins d'emploi des grandes métropoles dans lesquels l'emploi agricole occupe une place certes très minoritaire mais qui ne doit pour autant pas être sous-estimée. La carte (cf. tableau 6) sur la part de l'emploi salarié MSA dans les métropoles rapporté au total de l'emploi salarié de la caisse MSA du périmètre de ces mêmes métropoles indique que ce pourcentage dépasse souvent les 20 %. Une analyse plus fine, qui doit prendre en compte la dimension géographique très variable des métropoles, révèle que ces emplois ne sont pas uniquement liés aux services mais couvrent aussi d'autres activités, liées notamment aux filières hippiques et paysagistes.



Les crises et la nécessité d'un accompagnement de proximité

Cette place de l'emploi agricole s'accompagne naturellement d'une grande diversité des productions animales et végétales qui font la richesse de l'agriculture française.

Elle explique aussi l'impact dévastateur des crises à répétition qui frappent depuis quelques années l'agriculture française. Qu'il s'agisse de crises de marchés, d'épisodes climatiques comme les inondations catastrophiques du printemps 2016 dans la région Paris-Val de Loire ou d'événements sanitaires comme les épizooties aviaires qui frappent périodiquement le sud-ouest, ce sont à chaque fois des régions entières qui sont touchées et des milliers d'emplois, salariés et non-salariés, qui sont menacés.

Car, contrairement à la fermeture d'un site industriel, les crises agricoles sont rarement locales et limitées à un bassin d'emploi. Une baisse brutale sur le prix du lait ou la viande bovine affecte des bassins de production entiers avec une intensité directement liée à leur degré de spécialisation.

C'est pourquoi ces crises atteignent très vite une dimension nationale et interpellent les pouvoirs publics, lesquels mobilisent tout aussi rapidement la MSA pour des raisons évidentes :

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

- la MSA dispose d'une base de données qui permet très rapidement de cibler les territoires les plus touchés et de mieux appréhender les conséquences potentielles sur les revenus ;

- la MSA peut immédiatement actionner des mécanismes (reports d'échéanciers de paiement, prises en charge de cotisations), aptes à soulager la trésorerie des exploitations et des entreprises

- enfin, et peut-être surtout, la MSA est reconnue comme l'interlocuteur privilégié dans les territoires ruraux pour accompagner socialement le monde agricole, pour reprendre les termes utilisés par le Pacte de consolidation et de refinancement des exploitations agricoles mis en œuvre en octobre 2016.

Un accompagnement qui conforte le rôle et la place de la MSA (collaborateurs et élus)

Cette reconnaissance d'un savoir-faire, la MSA le doit à la couverture territoriale de son réseau de caisses et d'agences, à sa volonté de préserver une politique de proximité et à l'engagement de collaborateurs qui savent mobiliser au mieux les ressources du guichet unique au profit de ses ressortissants les plus en difficulté.

Elle le doit aussi à ses élus et aux 24 000 délégués cantonaux qui assurent le maillage des territoires et connaissent les réalités d'un monde agricole et rural dont ils partagent le quotidien. Leur rôle de veille et d'alerte sur les situations de grande fragilité sinon de détresse, d'information et d'orientation sur les actions de la MSA et de ses partenaires est une plus-value inestimable dans des contextes où le repérage des situations les plus alarmantes est le premier obstacle à la mise en œuvre des dispositifs d'aide et de soutien.

Ce positionnement de la MSA est naturellement un atout pour l'avenir qui doit être préservé et donc entretenu car, au-delà des temps de crise, c'est le levier qui conditionne l'efficacité de notre action sur des territoires dont les


24 000 délégués
cantonaux partagent
le quotidien du monde
agricole et rural.



Le rôle de veille et d'alerte sur les situations de grande fragilité sinon de détresse, d'information et d'orientation des 24 000 délégués cantonaux est une plus-value inestimable dans des contextes où le repérage des situations les plus alarmantes est le premier obstacle à la mise en œuvre des dispositifs d'aide et de soutien.



dynamiques ne s'inscrivent plus nécessairement dans un temps long comme dans le passé, en raison notamment d'une mobilité géographique plus accessible et de la dissociation croissante entre lieu de travail et lieu de résidence.

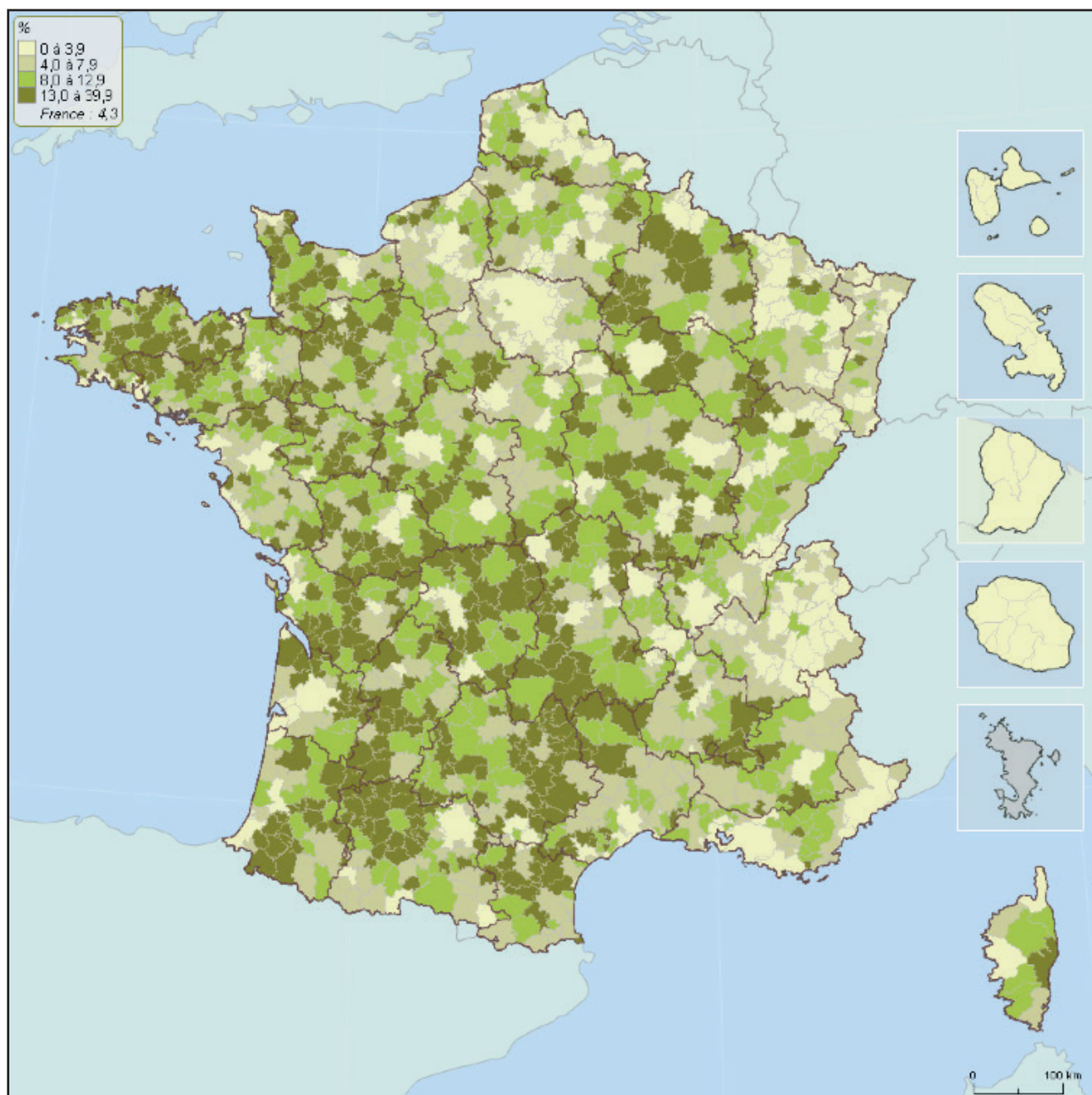
Connaissance de la géographie d'un territoire, de sa démographie et des flux qui l'animent, de la nature des emplois qu'il abrite, des besoins de la population qui y réside, autant de facteurs indispensables pour inscrire des politiques dans la durée et acquérir la notoriété indispensable pour devenir le partenaire social incontournable des territoires ruraux qui est la vocation naturelle de la MSA.


Une nécessité d'autant plus forte que la MSA n'est pas le seul acteur et que son action doit s'inscrire dans le cadre de multiples partenariats qui peuvent s'inscrire aussi bien dans le cadre des relations inter-OPA ou inter-régimes que des réseaux associatifs ou des collectivités locales.

Mais ces partenaires, comme la MSA, sont aujourd'hui confrontés à une évolution de contexte majeure qui trouve son origine dans la réforme territoriale en cours.

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

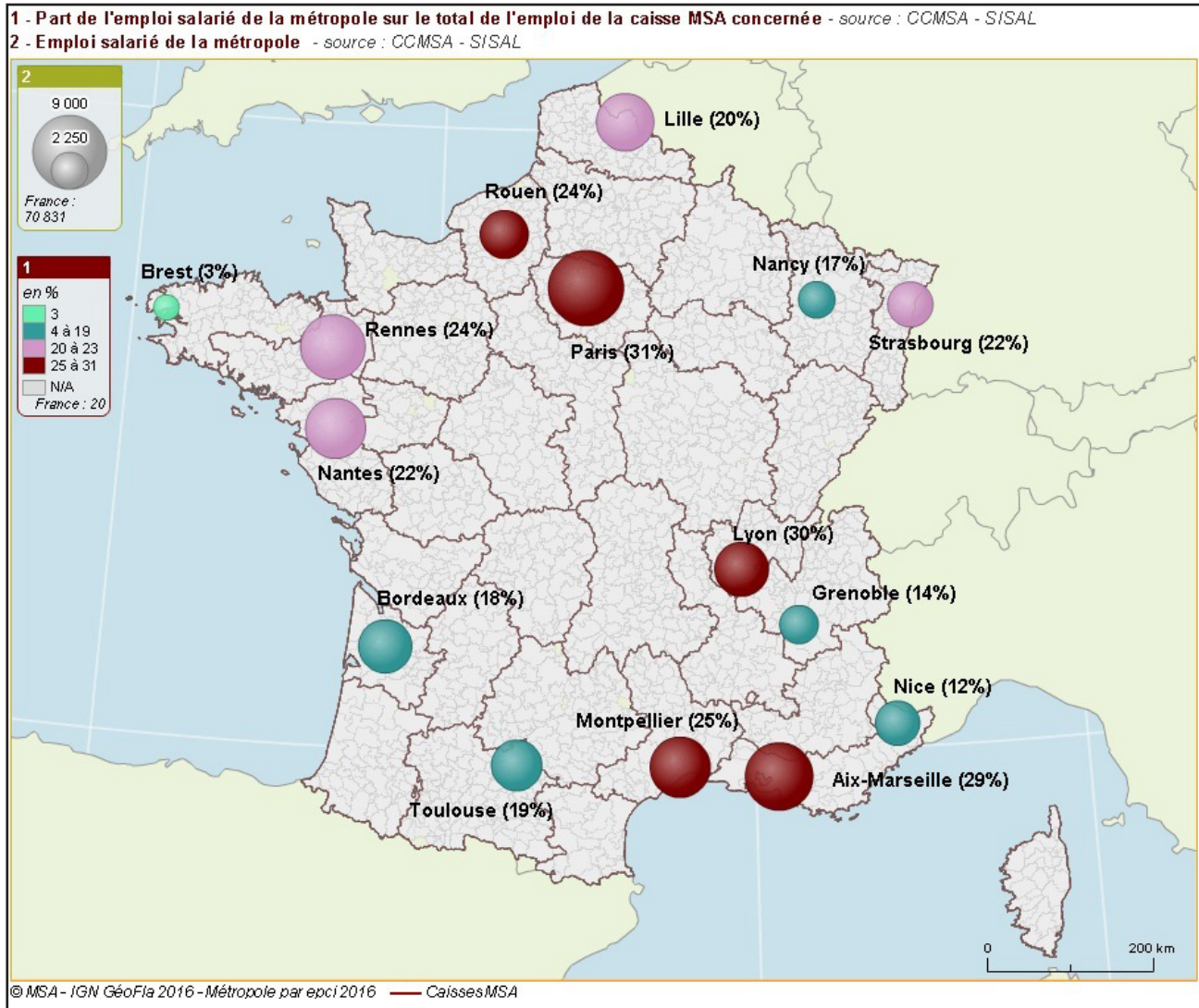
TABLEAU 5 : ESTIMATION DE LA PART DE L'EMPLOI RELEVANT DE LA MSA, 2013



 (source : CCMSA - Insee RP). L'emploi relevant de la MSA en 2013 s'établit en moyenne à 4,6%, la médiane de distribution de ce taux étant de 9,6 %. En d'autres termes, pour la moitié des bassins de vie, près d'un emploi sur dix relève du régime agricole.

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

TABLEAU 6 : PART DE L'EMPLOI SALARIÉ MSA DANS LES MÉTROPOLIS



(source : MSA - IGN GéoFla 2016 - Métropole par Epci 2016)

UNE RÉFORME TERRITORIALE DE GRANDE AMPLÉUR À L'ŒUVRE

Une reconfiguration de l'organisation territoriale

La réforme territoriale est le résultat d'un travail de compromis, guidé par la volonté de rationaliser une organisation territoriale caractérisée par l'empilement des niveaux de responsabilité et l'enchevêtrement des compétences mais contraint par le poids de l'histoire et les équilibres fragiles qui la sous-tendent. C'est pourquoi, à partir de constats largement partagés, taille insuffisante des régions à l'échelle européenne, rôle moteur des métropoles, et d'interrogations communes sur l'avenir des départements ou la pertinence de la carte communale, le cheminement a été compliqué et difficile pour aboutir à une réforme dont les lignes directrices se dessinent à peu près clairement mais qui n'est pas encore aboutie car, au-delà d'éventuels aménagements législatifs, sa mise en place s'inscrit dans la durée et suppose une bonne coordination entre les acteurs.

Trois textes constituent l'armature de cette réforme :

- la loi Maptam du 27 janvier 2014 (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) ;
- la loi portant délimitation des régions du 16 janvier 2015 (qui a fait passer le nombre de régions métropolitaines de 22 à 13) ;
- la loi NOtre du 7 août 2015 (loi portant nouvelle organisation territoriale de la République).

De cet ensemble législatif se dégagent plusieurs évolutions.

En premier lieu, l'échelon régional est renforcé. Le nombre de régions diminue très sensiblement et la région devient le chef de file du développement et de l'aménagement du territoire, avec des compétences nouvelles en matière de transports publics non urbains et interurbains et de formation professionnelle. La région se voit également confier la gestion des fonds européens et notamment du deuxième pilier de la PAC avec la politique de développement rural.

Une deuxième évolution notable concerne l'affirmation du rôle des métropoles et consacre, par un statut à part entière, la réalité de ces aires urbaines et périurbaines, qui rassemble autour d'une ville épicentre une zone d'attractivité dans un même bassin d'emploi. Le cumul des populations ainsi regroupées dans les métropoles françaises compte environ 25 millions d'habitants, soit plus de 40 % de la population française.

Des métropoles pour quoi faire ? La loi fait de chaque métropole un nouvel établissement public, Lyon ayant un statut à part de collectivité territoriale *sui generis*, désormais compétent en lieu et place des communes dans divers domaines dont le développement et l'aménagement économique, social et culturel ou encore le programme local de l'habitat. Plus encore, la réforme territoriale instaure une négociation obligatoire entre département et métropole, soit pour délégation (la métropole exerce la compétence au nom et pour le compte du département), soit pour transfert (le département est dessaisi et la métropole exerce à sa place les compé-





tences). Ces déplacements de compétences, qui concernent notamment le social (cf. infra), font de la métropole un maillon essentiel pour définir des projets sur de larges portions du territoire et pour y affecter des moyens.

Dernière étape en date de l'affirmation des métropoles, le législateur en a assoupli la notion afin de l'étendre à des villes moyennes telles que Dijon, Saint-Etienne, Orléans, Toulon, Clermont-Ferrand, Tours ou encore Metz, qui peuvent désormais accéder au statut de métropole avec les compétences qui s'y rattachent.

Enfin, en écho à la place accordée aux métropoles, la réforme consacre la montée en puissance des intercommunalités. L'intercommunalité devient l'unité de base du système territorial et son seuil de création passe de 5 000 à 15 000 habitants. Ce changement d'échelle a produit à lui seul 450 fusions d'intercommunalités et met fin aux petites communautés, avec pour objectif de mieux faire correspondre ces nouvelles entités aux bassins de vie et de rationaliser les moyens. Il n'est pas sans incidence quant au rapport entre les administrés et ceux qui décident au niveau local, en particulier quant à l'enjeu de proximité.



L'intercommunalité devient l'unité de base du système territorial et son seuil de création passe de 5 000 à 15 000 habitants



450 fusions d'intercommunalités.

La réforme territoriale est le résultat d'un travail de compromis, guidé par la volonté de rationaliser une organisation territoriale caractérisée par l'empilement des niveaux de responsabilité et l'enchevêtrement des compétences mais contraint par le poids de l'histoire et les équilibres fragiles qui la sous-tendent.



Évolution des compétences et déplacement des centres de décision

En dépit de ces importantes évolutions, il subsiste à côté des régions, des métropoles et des intercommunalités, les départements et les communes. Cette multiplicité d'acteurs accentue la nécessité de faire la part des compétences de chacun.

À cet égard, la réforme territoriale prévoit la suppression de la clause de compétence générale pour la région et les départements. Une telle clause signifie qu'il est accordé à la collectivité qui en est bénéficiaire une capacité d'intervention générale, dès lors que l'intérêt public local le justifie et en l'absence de compétence exclusive de l'État ou d'une autre collectivité. Désormais, les attributions des régions et des départements sont précisées dans une réglementation que la multiplicité des textes ne rend pas, toutefois, d'une lecture très aisée. Il s'ensuit un enchevêtrement des compétences entre collectivités, qui rend parfois peu lisible le pilotage des différents niveaux territoriaux.

C'est pourquoi le législateur introduit la notion de chef de file : lorsque l'exercice d'une compétence nécessite le concours de plusieurs collectivités ou groupements, une collectivité territoriale est ainsi désignée comme chef de file par les textes (à gros traits, la région pour le développement économique, les transports et la formation

Les dynamiques territoriales en cours confrontent la MSA à de nouveaux défis

professionnelle, le département en matière d'action sociale et de solidarité territoriale, la commune en matière de mobilité durable). Le projet qu'elle met en place doit faire l'objet d'une convention opposable aux collectivités territoriales et établissements publics signataires ; cette convention ne peut jamais prévoir de cofinancement région/département. Il s'agit là d'une nouvelle forme de gouvernance, indissociable par ailleurs d'une instance elle aussi créée par la réforme, la conférence territoriale de l'action publique (CTAP).

Cette dernière, présidée par le président du conseil régional, est une instance d'arbitrage entre collectivités territoriales, leurs groupements et établissements publics. C'est dans le cadre de la CTAP que sont discutés les projets associant plusieurs d'entre elles. Avec cette instance, la réforme consacre la notion de contractualisation de l'action publique. C'est enfin dans ce cadre qu'est discuté le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) élaboré par la région.

La complexité d'une telle organisation questionne le rôle des élus MSA, afin que les besoins des populations qu'ils représentent soient pris en compte et que leur développement soit encouragé. À travers son réseau d'élus qui lui confère un ancrage local au plus près de ces populations, la MSA est un acteur de premier rang pour relever un tel défi.

Bien avant la mise en application de la réforme territoriale, nombre d'élus MSA se sont rapprochés des entités émergentes au niveau local que sont les communautés de communes. Au-delà de cette démarche de terrain, la nécessité va s'imposer de dessiner la nouvelle carte des compétences, en particulier dans le domaine social. Selon la réforme territoriale, la compétence sociale continue, certes, de reposer par principe sur le département. Mais le législateur a posé un double principe :

- celui d'une négociation obligatoire métropole/département sur dix domaines de compétences dont six relèvent du bloc social : l'attribution et la gestion du fonds de solidarité pour le logement, la mission de service public départemental d'action sociale, la gestion du programme départemental d'insertion, l'aide aux jeunes en difficulté, les actions de prévention, les personnes âgées ;

- celui de la nécessité d'aboutir à un accord sur au moins trois de ces compétences, sous peine de voir la métropole récupérer l'intégralité du bloc de négociation. Cette dernière disposition est un facteur manifeste d'affaiblissement du département face aux entités métropolitaines.

Des conséquences sur l'évolution des élus

Il est important pour les élus, accompagnés par l'institution, de se repérer dans la nouvelle géographie des compétences et de la décision en matière sociale, afin d'être présents dans les lieux de décision concernant la mise en œuvre des projets territoriaux, de rechercher des partenariats et des financements pour les projets portés par la MSA, en soulignant que l'affirmation du rôle des intercommunalités élargies va se traduire par l'importance accrue – en termes de pilotage et de moyens – des centres intercommunaux d'action sociale (CIAS).

Quelle que soit la nouvelle répartition des pouvoirs entre les collectivités selon les régions – et il n'est pas possible d'en avoir encore une image précise – la MSA doit être vigilante afin que ses élus puissent faire entendre leur voix. Elle doit donc repérer les évolutions en cours, en informer ses élus et faire en sorte qu'ils puissent être associés à l'élaboration des projets de territoires. En parallèle, la MSA pourra être amenée à adapter son organisation mutualiste en fonction du nouveau découpage territorial, comme elle l'a fait en réformant les ARCMSA début 2016.



La nécessité d'un positionnement offensif

ADAPTER LE MAILLAGE TERRITORIAL AUX BESOINS

Un maillage territorial plus structuré

À l'instar des évolutions et des changements de fond qui caractérisent et modèlent la configuration des territoires, l'implantation territoriale de la MSA s'inscrit dans une dynamique pour accompagner ces transformations. Cette adaptation permanente permet à la MSA d'assurer le maintien d'une présence équilibrée, adaptée et structurée en réponse aux besoins des populations.

Fondés sur un principe fort d'équité d'accès aux services, les choix d'implantation des 502 lieux d'accueil, agences et points d'accueils MSA reposent sur la prise en compte d'une variété d'observations et de diagnostics locaux conduits pour adapter sa présence géographique et répondre aux besoins des populations. Durant les 5 dernières années, 119 lieux d'accueil ont été supprimés, dont 17 agences et 102 points d'accueil.

Cet ajustement constant de la présence territoriale s'est accompagné d'une structuration homogène de la délivrance du service sur l'ensemble des lieux d'accueil MSA. Ils sont porteurs du guichet unique, illustrent l'approche globale que promeut la MSA de la situation de ses clients (vie personnelle, familiale et professionnelle).

- Un réseau de 230 agences labellisées

La mise en place d'une politique de labellisation obéit à l'exigence de répondre aux préoccupations des visiteurs, que celles-ci concernent le strict champ de la protection sociale, l'action sanitaire et sociale, voire même les questions de santé (prévention – SST), mais aussi de l'animation des territoires concernés.

Le niveau de service des 230 agences MSA répond à un cahier des charges qui requiert :

- la possibilité d'entrer en contact avec des chargés d'ac-

- cueil, des conseillers en protection sociale, des travailleurs sociaux, des médecins, des conseillers en prévention et des animateurs locaux ;

- l'engagement d'ouverture de 3 jours minimum par semaine ;

- la conduite d'opérations d'évaluation régulières sur la qualité du service rendu ;

- la garantie de conditions d'accueil agréables, par des personnes expertes et dans le respect de la confidentialité ;

- l'adaptation des locaux aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.

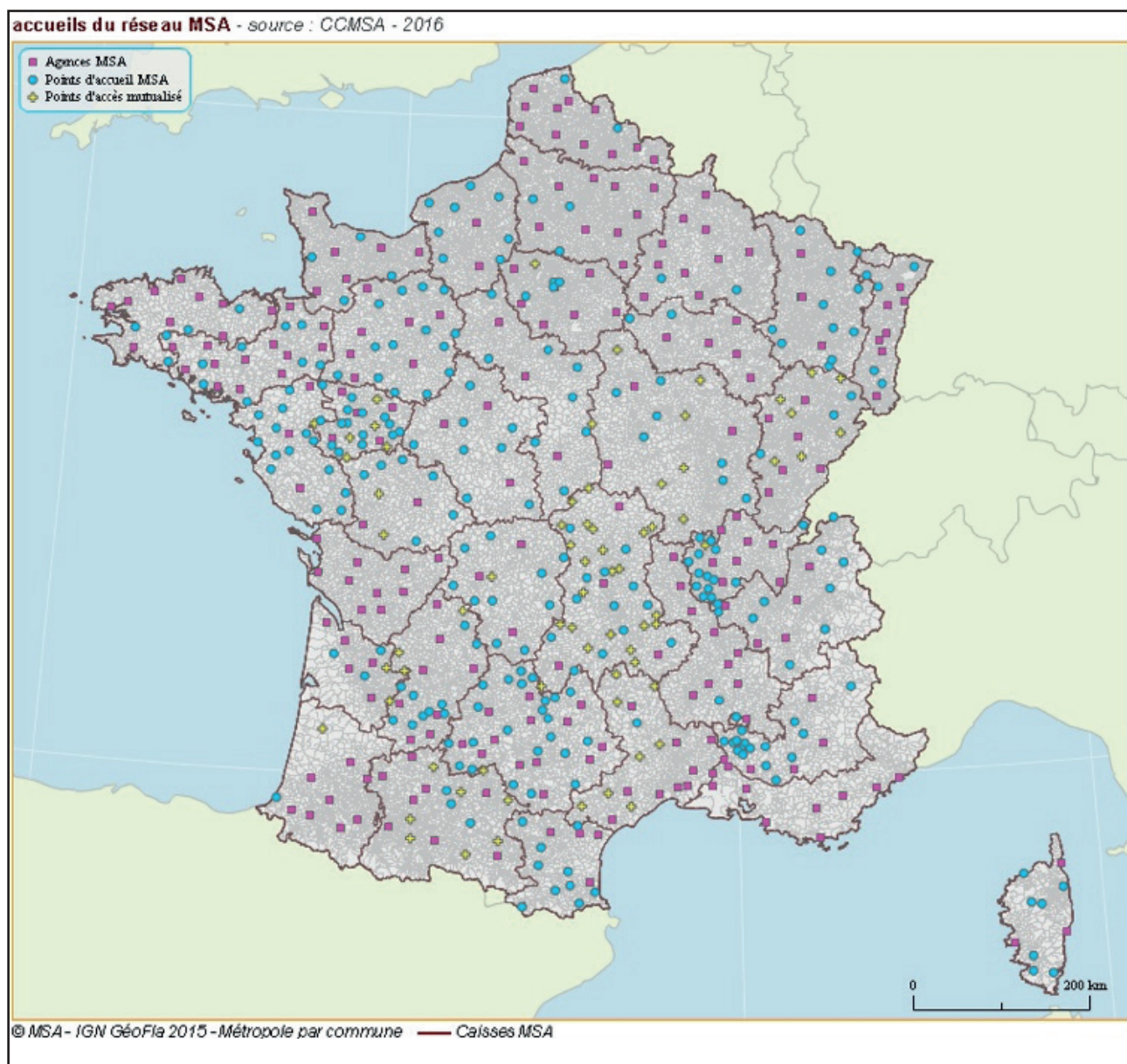
- Complété par 272 points d'accueil


Ce réseau d'agences est complété par des lieux d'accueil MSA qui, dès lors qu'ils ne répondent pas à l'intégralité des critères exigés pour la labellisation, sont appelés points d'accueils MSA. Pour autant, les visiteurs sont assurés de bénéficier d'un service expert avec la présence d'interlocuteurs MSA et d'un engagement d'ouverture régulière préétablie.


272 points
d'accueil.


230 agences
labellisées.

ANNEXE - AGENCES, POINTS D'ACCUEIL ET D'ACCÈS MUTUALISÉ DU RÉSEAU DES MSA



 (source : CCMSA). NB : Agence de Blois : également accueil mutualisé (RSI, et Urssaf)

La nécessité d'un positionnement offensif

Quelle que soit sa situation, le client qui se rend dans les lieux d'accueil MSA (agences ou points d'accueil) est assuré d'un niveau de service homogène qui repose aussi bien sur l'expertise des interlocuteurs MSA que sur leurs connaissances des spécificités des populations et des territoires sur lesquels ils sont amenés à intervenir.

Une place significative à la dimension partenariale

L'action en partenariat fait partie de l'ADN de la MSA et s'applique dans toutes les composantes de son activité. L'implantation territoriale de la MSA n'y fait pas exception. Pour maintenir et étoffer sa présence territoriale et l'accès à ses services vers le plus grand nombre, la MSA a renforcé durant ces dernières années le développement de la mutualisation des lieux d'accueil avec ses partenaires. Cette posture offensive lui a permis de compléter son propre réseau présentiel de points d'accès supplémentaires [points d'accès mutualisés et MSAP] et de porter le maillage de sa présence à 1 324 points de contact sur l'ensemble du territoire.

Dans le contexte actuel des transformations de fond observées sur la recomposition et la disparité croissante entre les territoires, des contraintes économiques et des exigences d'efficience, la MSA a vu toute l'opportunité de mutualiser « moyens et offre de services » dans un lieu spécifique.

Durant les 3 dernières années, l'accès à ses services via des points d'accueil en partenariat a largement progressé, passant de 97 points d'accès mutualisés à 113 [hors MSAP].

- Une garantie d'accessibilité du niveau de service avec les MSAP

Engagée dès 2010 dans l'expérimentation « + de services au public », préfiguratrice de la généralisation du dispositif des Maisons de services au public (MSAP) visant la création de 1 000 MSAP fin 2016 par le Comité Interministériel aux ruralités du 13 mars 2015, la MSA est présente à ce jour dans 709 points du réseau MSAP [présente dans 76 points expérimentaux en 2015]. Elle démontre sa volonté d'être un acteur incontournable qui entend relever le défi de l'égalité des citoyens à l'accès aux services et à leurs droits.

L'accessibilité aux services et aux droits est un élément déterminant qui, au-delà de la proximité géographique nécessite :

- d'offrir des niveaux de services agencés de manière homogène, fiable et aisément lisible par les populations ;
- de garantir des standards en termes d'offre d'accueil ;
- de veiller à proposer des services adaptés aux populations qui ne pourraient pas y accéder du fait de l'éloignement géographique, de la non couverture par les réseaux mobiles ou internet, de difficultés avec les formalités, etc.

En prenant en compte le développement rapide des nouvelles technologies et la diversité des territoires et des populations qui y vivent, la MSA inscrit son action dans une démarche d'accessibilité aux services qui va au-delà de la seule notion de proximité physique.

En s'appuyant sur son réseau et celui de ses partenaires, elle garantit à la fois l'accès à des points d'accueils numériques (libre-service) et à des points d'accès offrant orientation et accompagnement pour la réalisation de formalités.

Le réseau des MSAP est soutenu par un dispositif permanent d'accompagnement, de formation et d'animation des personnels en relation avec les assurés. Il permet de répondre à un double objectif : d'une part, garantir la qualité de l'accueil en veillant au maintien du niveau de connaissance et de compétence des agents ; et d'autre part, dans une démarche d'amélioration continue, faire évoluer et adapter sans cesse son offre d'accueil pour répondre aux nouveaux besoins et comportements des clients.

Un maillage de
1 324 points de
contact sur tout le
territoire.

113 points d'accès
mutualisés.

création de **1 000**
MSAP fin 2016.

Des modes d'accueil en constante évolution

• Accès et accompagnement à l'usage du numérique

Maillage des territoires et proximité avec les populations impliquent de proposer une gamme de services numériques, segmentée, complète, fiable, sécurisée et simple d'utilisation. Rendre cette offre numérique et mobile accessible au plus grand nombre fait partie de enjeux actuels et futurs de la MSA. Résolument engagée contre la fracture numérique, elle développe et mène, seule ou en partenariat, des actions de nature à réduire et limiter cette inégalité d'accès.

Implantation de points d'accès libre-service dans ses lieux d'accueil, accompagnement collectif ou individuel à l'inscription et à l'usage de ses services en ligne, séances de formation vers des publics spécifiques, service d'assistance internet, sont à titre d'exemple les actions déployées et développées sur les territoires vers le plus grand nombre.

Essaimer les accès à la MSA sur l'ensemble du territoire, organiser et structurer les lignes et les niveaux d'accueil, mutualiser et maximiser les moyens pour couvrir les zones les plus en déficit d'accès, garantir l'équité et une qualité de service homogène, ne sauraient suffire sans une adaptation constante de nos modes d'accueil aux nouvelles exigences et à la diversité de nos publics.

• Développement de l'accueil sur rendez-vous

Aujourd'hui, toutes les MSA proposent de l'accueil sur rendez-vous. Organisme de protection sociale professionnel, la MSA doit se mettre en mesure de répondre aux besoins de publics aussi divers que des chefs d'entreprises et d'exploitations agricoles, des salariés permanents, des saisonniers et ce dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint. La diversité des régions agricoles françaises, la nature et la saisonnalité de leurs productions influent directement sur la variété des publics et de leurs besoins. Ce mode d'accueil répond pour partie à l'exigence d'efficacité, de gain de temps, de rapidité et de personnalisation de la relation attendue par les différents publics.

Pour autant, il revêt des modalités de mise en place variables selon les territoires concernés, allant selon les lieux d'accueil du tout rendez-vous à un panachage entre l'accueil spontané et le rendez-vous. La modulation dans la mise en œuvre de ce mode d'accueil permet à la MSA d'ajuster au plus près ses moyens aux besoins réels



Pour maintenir et étoffer sa présence territoriale et l'accès à ses services vers le plus grand nombre, la MSA a renforcé durant ces dernières années le développement de la mutualisation des lieux d'accueil avec ses partenaires.



(segment de publics, périodes d'affluence, saisonnalité, etc...), d'anticiper et d'organiser la prise en charge des publics dans un double objectif : préserver proximité et efficacité. Dans ce domaine, là encore, la MSA privilégie la notion d'accessibilité au-delà de la proximité géographique en proposant aussi des rendez-vous téléphoniques quand les territoires en sont équipés via des points visio ou, si nécessaire, des rendez-vous à domicile. Cette diversité du mode d'accueil sur rendez-vous permet d'offrir une relation personnalisée et adaptée à la situation des différents publics et de répondre aux besoins des populations confrontées à la barrière de la langue, à la fracture numérique, à des situations d'éloignement ou encore à des difficultés de déplacements.

Re-questionner régulièrement l'implantation territoriale de la MSA est nécessaire pour anticiper et toujours être en capacité d'apporter la réponse adaptée aux nouveaux besoins, exigences et situations particulières des populations qui vivent et travaillent sur les territoires de façon permanente mais aussi plus occasionnellement. C'est dans cette perspective que la MSA a prévu dans sa feuille de route la réalisation de bilans sur les diagnostics locaux début 2018 et, sur cette base, la formalisation de schémas d'implantation territoriale pour fin 2018.

POUR UNE POLITIQUE D'ASS AUX MISSIONS RÉAFFIRMÉES ET AUX MODALITÉS RENOUVELÉES

Les missions de la MSA au titre de l'ASS : accompagner les publics agricoles et contribuer au développement des territoires

Les missions de la MSA au titre de l'action sanitaire et sociale sont de deux ordres :

- une mission d'accompagnement des publics agricoles à tous les âges de la vie et particulièrement aux moments « charnières » de l'existence (naissance d'un enfant, prise d'autonomie d'un jeune, séparation éventuelle du couple, perte ou mobilité dans l'emploi, fin de l'activité professionnelle et vieillissement « réussi », etc.) ;

- une mission de contribution au développement social des territoires, en particulier ruraux sans toutefois exclure certains territoires urbains où les ressortissants agricoles sont particulièrement présents.

Ces deux missions sont en interaction : en effet, à quoi bon servir à nos adhérents des aides financières pour leur permettre d'utiliser une crèche ou un centre de loisirs, si ces deux équipements font défaut sur leur territoire de vie ? Face aux problématiques d'isolement et de sentiment d'abandon ressenti par les habitants de certains territoires, quelle serait l'efficacité de n'offrir que des aides et accompagnement individuels qui ne prennent pas en compte une attente collective d'écoute et de lien social ?

C'est la raison pour laquelle la MSA développe une politique d'ASS qui articule trois formes d'action sociale :

- une forme individuelle au moyen d'accompagnements humains en « face à face » avec un travailleur social ;

- une forme collective, en privilégiant l'animation de groupes de « pairs » qui partagent des situations similaires (actifs en difficulté socio-économique, aidants de personnes dépendantes, etc.) et qui s'entraident pour partager leurs expériences ;

- une forme de développement social du territoire dont le finalité est de stimuler, avec le concours de habitants et des acteurs du territoire, l'émergence de solidarités multi latérales, que ce soit sous forme de pratiques bénévoles (ex. : visiteurs à domicile) ou de création de services nouveaux (ex. : création d'une micro crèche ou d'une Marpa).

Il convient en outre de souligner que l'action sociale de la MSA a toujours conservé son caractère fortement décentralisé. Les cadrages nationaux (COG, orientations et plans/programmes institutionnels, appels à projets, essaimages, etc) laissent une large marge d'initiative aux Msa (Cass et équipes techniques), marge d'initiative nécessaire pour adapter l'action aux spécificités de chacun des territoires.

Une étude de la CCMSA, portant sur les activités 2015 de ses travailleurs sociaux, a permis de mesurer la répartition des effectifs entre ces trois missions :

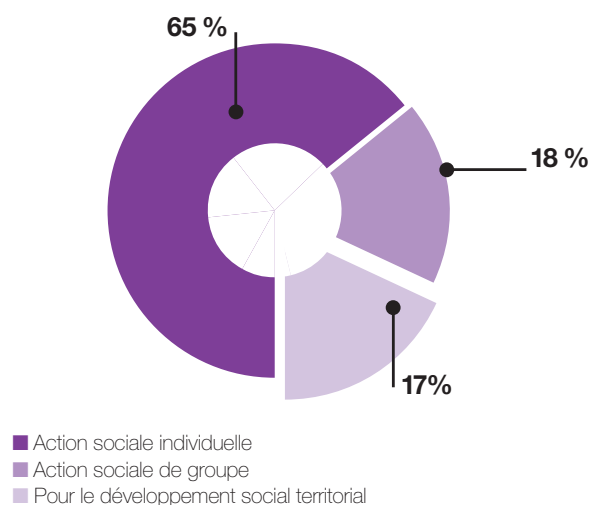
- 65 % pour l'action sociale individuelle ;
- 18 % pour l'action sociale de groupe ;
- 17 % pour le développement social territoria.

Cette étude fait aussi apparaître que toutes les MSA sont présentes auprès de leurs ressortissants sous forme d'accompagnement individuel, avec toutefois des nuances entre elles en termes de volume, d'intensité et de réactivité dans les interventions.

Il apparaît que les écarts les plus significatifs au sein du réseau MSA portent sur la montée en charge de l'action sociale de groupe et le développement social des territoires.



RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DES TRAVAILLEURS SOCIAUX



Des missions réaffirmées dans un contexte de fortes contraintes et dans un environnement en mutation

Deux éléments forts de contexte interpellent la MSA quant à la réaffirmation de ses priorités et de ses modes d'intervention en matière d'ASS :

- les contraintes budgétaires, qui continuent à s'imposer à elle, conduisent notre institution à fortement rationaliser son réseau de proximité, en particulier celui de ses travailleurs sociaux (- 18 % entre 2010 et 2015) ;
- la recomposition en cours du « paysage » institutionnel et territorial de l'action sociale.

Sur le premier point, en fixant les orientations 2016-2020 de sa politique d'ASS, l'institution a réaffirmé la volonté politique que son réseau renforce sa cohérence sur ce qui constitue son « socle commun d'intervention sociale » qui est la condition d'une politique d'ASS efficiente. Cette volonté politique de la MSA de maintenir la proximité et l'accompagnement de ses ressortissants et des territoires est particulièrement bien perçue par l'ensemble de ses partenaires dans un contexte de violentes crises agricoles et de sentiment, réel ou perçu, d'abandon de certains territoires.

Sur le second point, la recomposition du paysage se joue à deux niveaux : celui des nouvelles intercommunalités et celui des relations entre les régimes de protection sociale.

Concernant les nouvelles intercommunalités, il est possible à ce stade d'anticiper deux évolutions majeures :

- d'une part, le fait que ces nouvelles intercommunalités, surtout en zone rurale, vont se doter dans de nombreux cas, en totalité ou en partie, de la compétence sociale (cette dernière étant passée dans les textes du niveau « facultatif » au niveau « optionne ») ;

- d'autre part, le constat que la taille du territoire couvert par beaucoup de ces EPCI rurales nécessitera, pour répondre au besoin de proximité et d'identification des habitants à cette nouvelle structure, une approche infra territoriale (en particulier pour les EPCI couvrant à la fois des zones urbaines et rurales).

La reconfiguration des collectivités locales : une opportunité à saisir

Il y a là pour la MSA une opportunité stratégique de se positionner comme partenaire privilégié de ces nouvelles entités qui vont être porteuses de nouvelles dynamiques sociales. Tout particulièrement, ces entités auront besoin d'ingénierie tant sur les démarches de développement social, que de création de services.

Concernant les partenariats inter régimes, ils s'approfondissent et se structurent autour des enjeux de prévention et de promotion du « bien vieillir ». Là aussi, la MSA se doit (et a la capacité...) de continuer à être force permanente de proposition et d'innovation pour compenser une perte de « pesée » consécutive à la baisse de la démographie agricole.

Il en est de même, dans un contexte toutefois plus déséquilibré, sur les questions touchant à la famille où la MSA apporte sa plus-value à des dispositifs locaux souvent ressentis comme lourds et « technocratiques »

De cet ensemble, on retire la conclusion que la MSA a l'opportunité (et sûrement la nécessité) de s'inscrire plus encore dans le cadre d'une stratégie partenariale ambitieuse, qui valorise les coopérations politiques, techniques et financières, associant l'interrégime, les collectivités locales reconfigurées et les réseaux associatifs, coopérations « d'égal à égal » marquées par une exigence partagée d'efficience collective et d'évaluation des programmes et actions conduits en commun.

La nécessité d'un positionnement offensif

LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DANS LE PROLONGEMENT DU SERVICE PUBLIC

S'appuyer sur une dynamique positive

Le Groupe MSA a deux composantes :

- la protection sociale de base ;
- l'Offre de services sur les territoires (OST).

La dynamique de l'OST s'explique par plusieurs éléments.

- Une volonté politique de développement de l'OST sans cesse réaffirmée

L'Offre de Services sur les Territoires existe depuis plus de trente ans. Son histoire n'a pas été linéaire mais il est à noter que tous les plans d'actions stratégiques dont l'Institution s'est doté depuis 1991 ont affirmé la nécessité d'être un opérateur de services sur les territoires pour les populations rurales.

- Une doctrine institutionnelle sur l'Offre de services

Une doctrine institutionnelle a été validée en 2013 par le CA de la CCMSA et par les tutelles. Cette doctrine clarifie notamment la question de la gouvernance de l'Offre de services puisqu'il y est inscrit que le président de la MSA est le président de MSA Services et que le directeur de la MSA devient le directeur de MSA Services (ou leurs représentants par délégation).

- L'importance de l'OST est une réalité

Une étude a été réalisée auprès des 35 MSA pour recenser l'ensemble des structures d'OST et leurs chiffres-clés afin de disposer d'une vision globale et exhaustive de l'Offre de services sur les territoires. Les résultats de cette étude permettent de constater l'importance de l'offre de services MSA, par sa diversité, par le nombre de structures actives, par les chiffres d'affaires et les effectifs employés.

Une diversité de services, accessibles à l'ensemble des populations agricoles et rurales, vient compléter la protection sociale, créer de l'animation et du lien social dans le monde rural : téléassistance, services à la personne, services aux entreprises, services à destination des professionnels agricoles, formation professionnelle, tutelles etc.

Pour l'année 2015, plus de 200 structures de l'OST sont recensées et ces structures :

- emploient 4 810 salariés équivalents temps plein au 31 décembre 2015 ;
- rendent des services à 206 051 clients,
- réalisent un chiffre d'affaires de 259 Millions €,
- enregistrent un résultat excédentaire de 5,2 millions €,
- reçoivent 1,98 Millions € de subventions MSA.

Le Groupe MSA a ainsi mis en place une vraie dynamique sur laquelle il faut s'appuyer pour améliorer les services existants et pour favoriser l'émergence de services innovants.



4 810 ETP
au 31 décembre 2015.



259 millions d'euros
de chiffre d'affaires



206 051
clients.



5,2 millions d'euros
de résultat excédentaire.

Prise en compte des évolutions en cours et évolution du contenu des services

L'offre de services MSA doit s'adapter en permanence aux évolutions démographiques et sociales du monde rural. Elle doit également tenir compte des progrès technologiques ainsi que des caractéristiques du marché des services pour relever les défis de demain.

- Un contexte marqué par le vieillissement de la population, le développement de la Silver économie et une forte concurrence :

D'après l'Insee, au 1^{er} janvier 2050, en supposant que les tendances démographiques récentes se maintiennent, un habitant sur trois serait âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005. La part des jeunes diminuerait, ainsi que celle des personnes d'âge actif (15-64 ans). C'est entre 2006 et 2035 que l'accroissement des personnes âgées de 60 ans ou plus serait le plus fort (de 12,8 à 20,9 millions), en raison des générations nombreuses issues du *baby-boom*, nées entre 1946 et 1975. Le vieillissement est inéluctable, au sens où il est inscrit dans la pyramide des âges actuelle et l'allongement de la durée de vie dans les années futures ne fait qu'accentuer son ampleur.

Les seniors représentent une part importante et croissante de la population rurale donc le Groupe MSA doit prendre en compte cette évolution démographique et ce, d'autant que nous assistons aujourd'hui à une explosion du marché des seniors. En effet, la *Silver économie* est en pleine expansion : il s'agit d'une filière industrielle qui concerne l'ensemble des produits et services qui devraient permettre d'améliorer l'espérance de vie sans incapacité ou d'aider au quotidien les personnes âgées de plus de 60 ans.

Les pouvoirs publics s'intéressent de près à cette filière d'avenir et l'ont structurée en mettant en place un contrat de filière *Silver économie* qui a été signé par le gouvernement en décembre 2013 et renouvelé en 2016.

Dans le cadre de cette filière, une diversité de nouveaux services sont proposés dans les domaines suivants : communication, assistance, mobilité, loisirs, habitat, santé, services à la personne... et de nombreuses nouvelles technologies au service des seniors émergent (ex. : canne intelligente, objets connectés, domotique...).

La *Silver économie* représente aussi une grande opportunité pour le développement de l'offre de services MSA et si le Groupe MSA n'agit pas sur les territoires ruraux en faveur du bien-vieillir, d'autres structures le feront (associations, startups etc.) car la concurrence est de plus en plus forte dans ce secteur. L'analyse de cette concurrence a permis de voir que les acteurs associatifs bénéficient d'une forte implantation historique sur les territoires mais que les structures privées à but lucratif se sont développées rapidement notamment grâce à des réseaux de franchises, donnant à ces dernières une grande force commerciale. Il est également à noter que les nouvelles technologies prennent très vite place dans l'offre des fournisseurs de services qui proposent des gérontechnologies afin de sécuriser le senior et améliorer le confort à domicile.

- La nécessité de développer de nouveaux services, d'innover et de travailler autrement

La France prend des rides et elle ne l'a pas vu ou n'a pas voulu le voir. La révolution démographique qui touche le pays va entraîner des mutations profondes sur le plan économique, social et culturel. L'offre de services MSA doit donc s'adapter à ces évolutions.

Consciente de l'impact du vieillissement sur l'offre de services, la Fédération nationale de l'offre de services MSA (Fnos-MSA) a mené, en 2016, une étude marketing pour développer une offre de services à destination des seniors. D'après cette étude, il y a, aujourd'hui, 4.1 millions de personnes âgées de plus de 60 ans en milieu rural. Ces derniers ont des besoins différents en fonction de leur âge, de leur degré d'autonomie et de leur état de santé.



Marseille

La nécessité d'un positionnement offensif

Cette étude a permis de souligner que les seniors, et notamment les seniors actifs, sont en attente de nouveaux services dans des domaines variés :

- des services en lien avec la culture et les loisirs ;
- des services favorisant le lien social (ex. : actions inter-générationnelles) ;
- des services relatifs à la mobilité (ex. : transport accompagné) ;
- des services utilisant des nouvelles technologies (ex. : téléassistance 2.0, objets connectés, domotique, hôpital à domicile, e-santé, etc.).

Il convient donc de proposer également une offre de services adaptée aux nouveaux besoins des seniors actifs et de ne plus cibler exclusivement les seniors fragiles et dépendants pour favoriser leur maintien à domicile.

Traditionnellement orientés vers les métiers de l'aide à l'entretien du domicile (ménage, repassage, petit bricolage) et l'aide à la personne (lever, coucher, prise des repas, hygiène...) notamment auprès des seniors fragiles et dépendants, les acteurs associatifs et privés lucratifs tendent aujourd'hui à inclure d'autres types de services ciblant les seniors actifs tels que des activités de loisirs, des moments de rencontres favorisant le lien social et l'intergénérationnel, de l'aide à la mobilité etc.

Par ailleurs, innover est devenu une nécessité à l'aube du XXI^e siècle, où de nouveaux besoins émergent et où l'intégration des technologies, notamment du numérique, n'a jamais été aussi importante. Seulement, il est parfois difficile d'innover dans une filière émergente comme la *Silver économie* car les attentes sont nombreuses, les financements limités et la conception de nouveaux services complexe.

Il peut être utile de s'intéresser aux pays émergents qui, malgré la faiblesse de leurs ressources, estiment que le développement de l'innovation ne se limite pas aux moyens disponibles et qu'il est possible de mieux fonctionner selon l'adage suivant « *Moins de ressources et plus de liberté créativité accrue* ».

Il faut en tirer des enseignements pour innover collectivement et organiser la réflexion au sein du Groupe MSA ce qui permet de tirer profit de l'expérience de tous.

Par ailleurs, il ne faut pas avoir peur de la concurrence et il faut aussi employer de nouvelles méthodes de travail comme, par exemple, la méthode de la « coopération ».



La France prend des rides et elle ne l'a pas vu ou n'a pas voulu le voir. La révolution démographique qui touche le pays va entraîner des mutations profondes sur le plan économique, social et culturel. L'offre de services MSA doit donc s'adapter à ces évolutions.



Elle est définie comme la collaboration opportuniste entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont concurrents. Il s'agit de s'allier avec des concurrents plutôt que de les éviter et ainsi se rapprocher de ceux qui sentent et inventent les biens et services de demain. C'est en ce sens que la CCMSA a conclu un partenariat et mène des projets avec La Poste depuis 2015.

Face aux évolutions en cours, le Groupe MSA doit non seulement s'adapter mais anticiper en étant innovant à la fois dans ses façons de travailler et dans les services qu'il propose.

Enfin, si l'offre de services MSA s'intéresse aujourd'hui plus particulièrement aux seniors, elle a toujours été créée en fonction des besoins locaux identifiés sur les territoires, y compris ceux des familles et des plus jeunes, et ces populations doivent toujours faire l'objet d'une attention particulière.

- Une condition de réussite au développement des services : la valorisation des synergies au sein du Groupe MSA

En MSA, la notion d'offre de services peut être : elle s'applique tant à des actions au sein de la mission de service public qu'à des actions dans le prolongement de la mission de service public.

Ces actions sont complémentaires et sont un atout pour permettre au Groupe MSA de combiner proximité et qualité de services en étant au plus près des territoires ruraux.

FAVORISER L'EMPLOI AGRICOLE

La MSA, un acteur important et un instrument indispensable

Son double statut d'organisme de protection sociale (OPS) et d'organisme professionnel agricole (OPA) donne à la MSA, d'une part, un rôle particulier de promotion des besoins de protection sociale des assurés des professions agricoles et, d'autre part, de mise en œuvre de cette protection sociale à leur profit.

Cette dimension professionnelle agricole fait que le rôle de la MSA ne peut être exclusivement pensé dans une approche hors-sol de la mise en œuvre des politiques publiques, de santé, de vieillesse, familiales, mais ancré sur les besoins variés des professions agricoles.

La MSA est ainsi un acteur important et un instrument indispensable pour l'État, dans la gestion des crises agricoles et pour son accompagnement social, qu'il s'agisse bien évidemment de la prise en charge des cotisations, mais surtout de l'accompagnement social, dans ses dimensions sociales, professionnelles et humaines, comme décrit précédemment.

Plus largement, un certain nombre d'actions de la MSA visent à favoriser l'emploi agricole, dans différentes dimensions.

Ainsi, si l'emploi saisonnier existe dans d'autres secteurs, c'est un phénomène plus massif pour notre régime et à ce titre, la MSA cherche à accompagner et à faciliter l'emploi des saisonniers en agriculture, comme a pu en témoigner le rapport du conseil économique, social et environnemental de 2014 intitulé « La saisonnalité dans les filières agricoles, halieutiques et agroalimentaires : une réalité méconnue aux enjeux pourtant importants ». La MSA a d'ailleurs souhaité consacrer sa thématique de la journée de protection sociale des salariés, de 2015, aux saisonniers et Rafaël Nedzyski, rapporteur du rapport du CESE a été le fil rouge de cette journée.

Outre les prestations de droits dont la couverture a été progressivement améliorée grâce aux évolutions des règles de maintien de droits, en particulier en maladie, la MSA mène très régulièrement et en particulier préalablement à certaines périodes de fortes embauches de saisonniers des actions de communication auprès des employeurs, sur différents aspects et en particulier en



Pour accompagner les employeurs, au-delà des échanges, la MSA a développé plusieurs outils de communication.



matière de prévention des risques professionnels. Pour accompagner les employeurs, au-delà des échanges, la MSA a ainsi développé plusieurs outils de communication sur les risques professionnels adaptés à la nature de l'activité exercée par les saisonniers et traduits en différentes langues pour tenir compte de la variété des nationalités intervenant sur ces travaux.

Enfin, la MSA a travaillé sur les aspects d'accompagnement de ces populations, à la fois sur les questions relatives aux transports ou au logement, expérimentant des solutions par nature contraire aux contraintes légales et réglementaires inadaptées aux besoins de ces populations.

Au-delà de cette population spécifique, et malgré les progrès réels réalisés en termes de prévention des risques professionnels, les populations agricoles touchées par une maladie, un accident professionnel ou un accident de la vie, peuvent dans certains cas difficilement reprendre leur activité professionnelle, ou en tout état de cause, pas selon les modalités antérieures.

La MSA veille à accompagner ces professionnels agricoles dans leur maintien en emploi.

Ce maintien en emploi s'entend comme tel quand, en travaillant notamment sur l'adaptation du poste de travail, le professionnel peut reprendre son activité précédente, mais plus largement, lorsque ce n'est pas possible, comme un accompagnement à un retour à l'emploi dans une activité nouvelle et adaptée à son état de santé.

Fort des résultats probants obtenus par des caisses expérimentatrices, cette action est généralisée dans l'ensemble des MSA du réseau depuis fin 2016, au sein en

La nécessité d'un positionnement offensif

particulier de cellules pluridisciplinaires alliant les compétences des services du contrôle médical, des services de santé-sécurité au travail et des travailleurs sociaux.

Cette coordination des compétences, fruit du guichet unique MSA, permet de construire un accompagnement très en amont de la reprise du travail, durant le traitement de la pathologie, en repérant les personnes en risque, jusqu'à leur reprise d'un emploi et en facilitant leur parcours dans le maquis des intervenants potentiels à son accompagnement (SAMETH, MDPH, ...).

La MSA intervient également avec les outils d'accompagnement social et socio-professionnel, des actifs agricoles pour faciliter et favoriser leur insertion sociale et professionnelle. « L'avenir en soi » est un programme qui s'appuie sur la reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE), acquis à la fois personnels, professionnels et sociaux, par une identification et une prise de conscience par la personne de ses connaissances, de ses savoir-être et de ses savoir-faire acquis au fur et à mesure de ses expériences.

Cette étape est un préalable nécessaire à la deuxième partie des travaux menés dans le cadre de l'avenir en soi qui consiste pour la personne à identifier les stratégies lui permettant d'affronter cette période de changement et de la réussir, en commençant déjà à identifier, argumenter et présenter ce qu'elle envisage de faire.

Au-delà de l'avenir en soi, qui est une des actions déployées partout en France de l'offre institutionnelle des Ateliers de l'inclusion, la MSA a construit une variété d'une trentaine d'ateliers à la disposition des MSA, dans une logique de travail collectif en complément de l'accompagnement individuel par le travailleur social ; chaque action proposant des méthodes, sur des thèmes spécifiques, permettant d'élaborer des stratégies individuelles ou collectives afin d'affronter de manière plus autonome les difficultés économiques sociales ou de santé qui affaiblissent les capacités de l'assuré à se maintenir ou à s'insérer dans l'activité.

Enfin, en termes d'insertion par l'activité économique, la MSA s'appuie sur Laser Emploi dont les 19 structures d'insertion par l'activité économique et les 20 associations de services à la personne ont accompagné 4 253 salariés en 2015, avec une participation de plus de la moitié des caisses du réseau, et des taux de réussite intéressants avec 28 % de sortie en emploi durable (CDI et CDD de plus de 6 mois) et 60 % de sorties dynamiques (CDD de moins de 6 mois, formation,...).



19

**structures
d'insertion
par l'activité
économique.**



20

**associations de
services à la personne.**

S'agissant d'autres publics, la MSA a aussi un rôle déterminant dans le processus de formation, en particulier dans l'enseignement scolaire agricole, avec une implication forte en termes de prévention des risques professionnels et de sensibilisation des futurs professionnels de l'économie agricole à ces problématiques.

De façon plus générale, la santé-sécurité au travail (SST), au-delà des publics spécifiques que sont les saisonniers, les personnes entrant dans nos dispositifs de maintien en emploi ou des scolaires, est un levier déterminant dans l'accompagnement qualitatif de l'activité professionnelle. À ce titre, la MSA a une approche globale de la relation à l'entreprise agricole ; elle intervient tant auprès du salarié que de l'employeur, participant ainsi à la préservation de la santé des salariés, et tenant compte dans le même temps, pour l'évolution des postes de travail par exemple, des contraintes économiques de l'employeur.

C'est cette proximité avec les entreprises, très spécifique à notre régime de sécurité sociale et facilitée également par la forte continuité de la relation des services SST et en particulier du médecin du travail avec l'entreprise, qui permet d'atteindre ce niveau de partage et cet accompagnement par la SST des entreprises agricoles.

Enfin, au-delà des prestations de sécurité sociale, la MSA intervient dans son rôle de recouvrement des cotisations et a su à ce titre développer un service qui, s'il semble s'inscrire, pour nos adhérents, dans les missions de service public, dépassent souvent ce qui est dispensé dans d'autres régimes. Ainsi, en termes de déclarations, que ce soit dans le cadre des DTS et du Tesa aujourd'hui, de la DSN et du nouveau Tesa demain, la MSA approche le sujet des cotisations à la fois dans une logique ciblée sur l'entreprise, qui s'intéresse à la masse des cotisations, et dans la logique ciblée sur l'employeur qui a à éditer une feuille de paye exacte, pour son salarié.

Le recours important des entreprises agricoles au Tesa à la différence du recours au Tese est sans doute un bon indicateur de l'intérêt de ce service pour nos adhérents.

MOBILISER LES ÉLUS

Le maillage territorial et l'organisation de l'échelon local

La présence de proximité des élus MSA sur l'ensemble du territoire constitue un élément fort de l'identité du régime agricole et lui assure un ancrage solide. Elle lui permet en effet de rester en contact permanent avec les assurés, afin de relayer ses messages mais aussi de recueillir leurs souhaits et de détecter leurs besoins. Le réseau MSA est ainsi composé d'échelons locaux structurés (la plupart des échelons locaux disposant d'un président et d'un bureau) et, après les élections de 2015, on en compte environ un millier en France. Si les administrateurs ont pour rôle de fixer les orientations de chaque caisse et d'en valider la politique, ils sont également attentifs à la réalité de terrain dont les délégués cantonaux sont porteurs et définissent les politiques de proximité. Les caisses s'organisent librement pour que ce lien entre le niveau local et celui du conseil d'administration soit le plus fluide possible, en fonction des particularités et de l'environnement de chacune.

Accompagner et valoriser l'action des élus

Ce mutualisme vivant s'illustre par une grande diversité d'actions de terrain, dans des domaines tels que l'information sur la protection sociale et les cotisations, la prévention des risques professionnels et de santé ou l'animation du milieu rural. La CCMSA recense chaque année l'ensemble des actions menées dans le réseau ; en 2016, on comptait environ 2 267 actions pour 104 778 bénéficiaires (participants aux actions) (source : CCMSA).

▼
2 267 actions
pour **104 778**
bénéficiaires.

Souvent à l'initiative de ces actions, les élus MSA ont besoin d'un accompagnement pour mieux maîtriser les enjeux ayant un impact sur leur territoire. Tenir leurs informations à jour, étoffer leurs connaissances, tel est le rôle de la formation qui leur est proposée tout au long de leur mandat. Pour ce faire, et en collaboration avec eux, les conseils d'administration conviennent d'orientations en fonction des priorités fixées pour la durée du mandat et pour l'année civile. Dans le cadre du mandat 2015-2020, on remarque une attention particulière portée d'une part à l'accompagnement des crises agricoles, d'autre part au développement de l'offre de services, afin de mieux valoriser le rôle d'observateurs des besoins locaux assumé par les élus. Un tel rôle exige qu'ils soient connus des instances décisionnelles locales et des décideurs des territoires, aidés en cela par les collaborateurs MSA en charge de la communication et de la vie mutualiste.

Le réseau relationnel des délégués MSA : un potentiel sous-exploité

En effet, les élus MSA ne sont pas simplement des acteurs de la protection sociale agricole, mais des acteurs locaux à part entière, aptes à se confronter aux réalités économiques et sociales de tout un territoire. Un nombre non négligeable d'entre eux assurent, outre leur engagement auprès de la MSA, des responsabilités locales, qu'elles soient au sein des collectivités territoriales ou des associations. Une enquête menée en novembre 2016 par la CCMSA a ainsi permis de recenser près de 150 mandats électoraux parmi les seuls administrateurs du réseau MSA. Une recherche étendue aux élus cantonaux et aux mandats syndicaux et associatifs permettrait sans aucun doute d'obtenir un chiffre bien plus considérable.

Pour s'adapter à la reconfiguration des territoires et continuer d'y jouer un rôle de premier plan, la MSA bénéficie donc du réseau relationnel des élus, à la fois riche et diversifié, mais qu'elle doit exploiter davantage, notamment en croisant les mandats et compétences exercées avec les nombreux partenariats impliquant la MSA.

La dynamique du Groupe MSA n'est pas un vain mot. Car pour qu'un groupe se constitue, il faut faire naître, puis entretenir un sentiment d'appartenance.

MICHEL BRAULT, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CCMSA



Quel que soit le risque concerné, la MSA est l'interlocuteur privilégié des hommes et des femmes, qu'ils soient non-salariés ou salariés qui font toute la diversité et la richesse du monde agricole. Cet ancrage professionnel, unique dans le paysage de la protection sociale, est au cœur de l'identité de la MSA. Il plonge ses racines dans des territoires qui vivent et dont l'agriculture continue à façonner les paysages. La MSA a toujours été à l'écoute des évolutions démographiques, sociologiques, économiques qui modifient son environnement de travail et a su adapter son offre de services pour répondre aux nouvelles attentes, aussi bien dans le champ de son cœur de métier que des activités dans le prolongement du service public. Certes, les dynamiques en cours peuvent interpeller et les risques de fracture territoriale, soulignés par la multiplication des expressions autour de la France délaissée ou déclassée, inquiètent. Une inquiétude que les incertitudes qui entourent les conditions de mise en œuvre de la réforme territoriale, et donc son impact, ne contribuent pas à lever.

Pour autant ces dynamiques sont aussi source d'opportunités pour les acteurs de terrain qui sauront s'adapter à ce nouvel environnement, et la MSA dispose à cet égard de tous les atouts pour confirmer sa place d'opérateur incontournable pour décliner les politiques sociales de proximité sur les territoires.

Deux impératifs toutefois :

- savoir utiliser pleinement toutes les synergies entre ses différents modes et formes d'intervention sur les territoires, comme en témoigne l'exemple des publics fragiles qui mobilisent aussi bien l'action sociale de la MSA que ses réseaux, Présence Verte, Laser emploi, Solidel, Marpa et AVMA ou ses associations d'offre de services ;
- faire, mais aussi faire savoir et donner plus de visibilité à toutes les actions déployées sur terrain qui, encore trop souvent, ne sont pas identifiées comme étant portées et soutenues par la MSA.

Comme le soulignait, dans un récent éditorial du Bimsa, Michel Brault, directeur général de la caisse centrale « La dynamique du Groupe MSA n'est pas un vain mot. Car pour qu'un groupe se constitue, il faut faire naître, puis entretenir un sentiment d'appartenance. » Ce sentiment, valorisant pour tous, passe aussi par une politique de communication, en interne et en externe, qui exprime la fierté de ce que nous faisons et de ce que nous sommes.



Le thème de la Journée nationale MSA 2017 « **La MSA au cœur des nouvelles dynamiques territoriales** » a été arrêté par le conseil d'administration de la caisse centrale par décision du 6 octobre 2016. À cette même date, le conseil d'administration a institué une commission institutionnelle chargée de préparer cet événement et composée comme suit sous la présidence de Philippe Moinard.

Membres du Conseil central

Au titre du Bureau

- Pierre Berthelot (président du CPSS)
- Anne Gautier (vice-présidente)
- Régis Jacobé (vice-président)
- Thierry Manten (1^{er} vice-président)
- Dominique Marmier (vice-président)
- Isabelle Ouedraogo (co-présidente du Cass)
- Georges Vergnes (co-président du Cass)

Au titre des fédérations nationales

- Éric Van Daele (président Solidel)
- Anne-Marie Grallet (présidente AVMA)
- Patricia Saget-Castex (présidente FN-Marpa)
- Christian Schneider (président Laser Emploi)

Membres de la Commission de l'action mutualiste

- Stéphane Antigny (directeur général MSA Sud Champagne)
- David Herrscher (président MSA Alsace)
- Monique Marion (1^{re} vice-présidente MSA Franche-Comté)
- Albert Moulet (1^{er} vice-président MSA Languedoc)
- Bernard Simon (président MSA Armorique)

Membres de la Commission santé et territoires

- Lucrece Boiteux (présidente MSA Franche-Comté)
- Thierry Girard (1^{er} vice-président MSA Alpes du Nord)
- Édith Girost (1^{re} vice-présidente MSA Sud Champagne)
- Sylviane Pralus (présidente MSA Côtes Normandes)
- Jean-Pierre Renault (directeur général MSA Haute-Normandie)

Au titre de la MSA hôte de la JN MSA 2017

- Antoine Pastorelli (président MSA Provence Azur)
- Guy Chiabrande (1^{er} vice-président MSA Provence Azur)

La commission s'est réunie à trois reprises, le 7 décembre 2016, les 8 février et 31 mai 2017. Le rapport introductif à la Journée nationale a été présenté et approuvé à la réunion du conseil d'administration de la caisse centrale du 6 juillet 2017.

MSA caisse centrale
19, rue de Paris
CS 50070
93013 Bobigny Cedex
Tél. : 01 41 63 77 77
www.msa.fr



L'essentiel & plus encore