

# AMBITIONS 2015

# 15 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LA MSA





# PRÉAMBULE

**L**e système de protection sociale français, caractérisé par un niveau élevé de prestations, sera amené à de profondes mutations dans les années à venir.

La démographie française est dynamique et assure pratiquement le renouvellement des générations. Pourtant, le vieillissement de la population conduit à créer des charges supplémentaires pour les régimes d'assurance maladie et de retraite. De nouveaux risques sociaux apparaissent (environnementaux, dépendance, etc.), tandis que des populations plus fragiles et des territoires en difficulté sont en attente de mesures adaptées à leur situation. Ces facteurs prendront une importance telle qu'ils seront susceptibles de conduire à la fixation de nouvelles priorités.

Simultanément, la demande de protection sociale sera modifiée : plus forte, elle sera également personnalisée, diversifiée et portera davantage sur des besoins d'adaptation et d'anticipation.

L'équation financière de la protection sociale sera dès lors plus difficile à résoudre, son mode de financement n'ayant été modifié que marginalement au cours des deux dernières décennies. Ces tensions pourraient motiver l'idée d'un moindre recours aux mécanismes de solidarité, soit en réduisant le champ des prises en charge collectives, soit en encourageant le recours à des mécanismes individuels et privés.

La multiplication des risques et la demande croissante de protection sociale, couplées à des difficultés de financement, devront conduire les pouvoirs publics et la société à débattre des fondamentaux de la protection sociale.

En engageant tous les 5 ans une réflexion stratégique, la MSA identifie et intègre les évolutions de l'environnement, s'adapte et donne à chaque fois un élan nouveau à l'action.

En 2011, et parallèlement à la conclusion de la Convention d'objectifs et de gestion, la MSA doit définir un cap pour les 5 prochaines années en prenant en compte les spécificités du monde agricole.

► Les projections démographiques confirment sur la période 2009-2015 une érosion des effectifs de prestataires et de cotisants.

► Le contexte économique de l'agriculture est très incertain : la volatilité des prix des matières premières peut engendrer des crises qui sont susceptibles d'impacter toutes les filières.

Fondamentalement cependant, la France dispose d'atouts certains dans la compétition : sa situation géographique, la variété et la qualité de ses productions, la performance des outils de production et de valorisation. Son rôle dans l'approvisionnement des marchés va rester important et stratégique.

► La montée en puissance de la concurrence au sein et en dehors de la protection sociale concerne tous les domaines.

En définissant son projet stratégique, la MSA entend réaffirmer ses valeurs, au service de la personne et préserver un large espace d'initiatives locales. La place de la MSA, au cœur du monde agricole et rural, est l'un de ses principaux atouts. Cette proximité se construit au quotidien grâce à ses élus, en s'appuyant sur leur engagement dans l'action, et sur les réseaux tissés au plan local. Elle se construit aussi dans l'attention portée aux besoins des personnes et à la recherche de réponses innovantes pour y répondre.

Réaffirmer ses valeurs, c'est aussi préserver le contrat social interne, qui lie la MSA et les femmes et les hommes qui y travaillent. Prendre en compte la dimension humaine dans toutes les évolutions à venir, donner des perspectives de développement individuel et collectif, veiller à prévenir les risques inhérents aux évolutions sont des conditions majeures de la réussite du plan stratégique.

La MSA dispose de compétences et de savoir-faire reconnus par les pouvoirs publics et nécessaires pour favoriser le maintien de l'activité agricole dans les territoires et accompagner les populations qui y vivent. La période qui s'ouvre entre 2011 et 2015 lui offre la chance de développer une politique ambitieuse pour les populations tout en donnant des garanties aux pouvoirs publics d'une gestion respectueuse des finances publiques.

Cette politique ambitieuse doit s'exprimer dans 3 directions

► Une ambition de développement.

► Une ambition de service.

► Une ambition de performance collective.



# **UNE AMBITION DE DÉVELOPPEMENT**

**D**ans un contexte incertain et confronté à une baisse tendancielle et continue de sa couverture démographique, la MSA doit engager une dynamique de développement de son activité, pour assurer toujours et encore mieux la qualité, et pour faire bénéficier de ses compétences et de son savoir-faire des populations plus nombreuses ; elle doit, en conséquence, consolider et élargir son périmètre d'attractivité. Ce périmètre repose sur trois facteurs : des frontières, des missions et des compétences.

## 1 DÉVELOPPER ET RENFORCER LA POLITIQUE D’AFFILIATION DE LA MSA

La MSA, en lien avec ses partenaires, doit par des actions de veille, d'alerte et de lobbying, contribuer à développer l'affiliation au régime et à faire évoluer les règles existantes. La MSA doit renforcer sa politique d'affiliation en exploitant toutes les marges de manœuvre

- ❖ Sur les champs où la MSA est placée en situation de concurrence : Amexa/Atexa, affirmant ainsi sa vocation de guichet unique de la protection sociale.
- ❖ Dans les situations où les règles d'affiliation laissent subsister des zones d'arbitrage : groupes coopératifs, instituts et centres techniques agricoles, petites entreprises en milieu rural, activités nouvelles ou en prolongement d'activités existantes et rattachement des familles.

L'évolution des modes d'entrée dans la profession agricole, la montée en charge de la pluriactivité, remettent en cause la pertinence d'un modèle d'affiliation qui repose sur la demi-SMI, auquel pourrait se substituer un modèle prenant en compte l'activité et le résultat économique.

## 2 SE POSITIONNER COMME UN OPÉRATEUR DE SERVICES SUR LES TERRITOIRES

La MSA dispose d'atouts majeurs

- ❖ Le guichet unique.
- ❖ Un réseau d'opérateurs de terrain sur l'offre de services de proximité.
- ❖ Des partenariats nombreux avec les acteurs œuvrant aussi bien dans le sanitaire et social que sur l'accompagnement professionnel et économique.

Ces atouts, la MSA doit les dynamiser et les valoriser pour bâtir une offre de services plurielle comprenant les prestations obligatoires et complémentaires, y compris la dépendance, les prestations extralégales et les prestations de services. Cette offre de services doit être lisible, cohérente, homogène dans sa déclinaison sur le territoire (cf. orientations suivantes) et faire l'objet d'une communication forte. Elle implique de poursuivre l'expansion du réseau des MSA Services avec des priorités clairement affichées, notamment sur les thèmes de prévention et d'accès aux soins, d'accompagnement du vieillissement, d'aide à la prise en charge du handicap et sur l'offre de services à la personne. Elle implique également de réexaminer et de structurer la politique partenariale.

## 3 PROMOUVOIR LES COMPÉTENCES ET LES SAVOIR-FAIRE

Par le champ d'activité qu'elle couvre, la MSA a acquis des compétences et savoir-faire étendus qui peuvent intéresser de nombreux acteurs de la protection sociale. La MSA doit amplifier sa politique partenariale avec tous les partenaires intéressés par ses compétences

- ❖ Les autres organismes de protection sociale confrontés à la complexité croissante des systèmes d'information.
- ❖ Les organismes du champ de la protection sociale complémentaire souhaitant disposer du support de la MSA pour assurer le service de leurs prestations.
- ❖ Les collectivités territoriales pour la déclinaison de leurs responsabilités sociales sur les territoires.
- ❖ Les divers intervenants de la politique d'aménagement du territoire, avec la volonté de positionner la MSA comme interlocuteur de référence pour garantir l'accès aux services publics en milieu rural.
- ❖ Ses partenaires, dans le cadre des coopérations internationales.



# **UNE AMBITION DE SERVICE**

## ■ UNE RELATION DE SERVICE PERSONNALISÉE

Le concept de relation de service fait référence aux modes d'entrée en relation entre la MSA et les divers publics auxquels elle s'adresse. L'accès à l'information et aux services se développe aujourd'hui à partir du multi-canal (site Internet, accueil téléphonique, messagerie électronique, SMS...), que ce soit dans la sphère des produits et services marchands ou dans celle du secteur public. Ces modes de communication répondent à des demandes de disponibilité, de personnalisation, d'accessibilité et d'immédiateté du service.

La MSA s'est déjà engagée dans cette voie mais doit renforcer ces outils dans les prochaines années. Elle le fera en prenant en compte le fait que certaines populations, certains événements, certains territoires, considérés comme des cibles prioritaires, ou en situation de grande fragilité, justifient d'un mode d'entrée en relation adapté et personnalisé.

La relation de service de la MSA doit assurer l'équité et l'égalité d'accès aux droits des populations et des territoires. Ce service se doit également d'offrir un haut niveau de qualité du service, associé à une recherche continue de performance économique.

L'enjeu de l'attractivité du régime agricole passe par une recherche de cohérence du réseau dans sa relation de service. L'inventaire des pratiques dans le réseau de la MSA met en effet en évidence une hétérogénéité, que ce soit dans les services mis en ligne sur les sites des caisses ; dans l'organisation de la relation téléphonique ; sur la présence territoriale.

## 4 DÉPLOYER SUR TOUT LE TERRITOIRE UNE PROXIMITÉ MSA EN LIGNES ASSURANT L'ACCUEIL ORGANISÉ AUTOUR DES SERVICES INTERNET ET DE LA RELATION TÉLÉPHONIQUE

Plusieurs niveaux d'accueil sont distingués. L'accueil de 1<sup>er</sup> niveau, qui tend à terme vers le « tout web », est destiné à offrir à l'adhérent l'information de base et l'accès à un espace privé pour gérer son compte. Internet est proposé à toutes les populations avec un accompagnement adapté. La gestion de l'exception relève de chaque MSA, une attention particulière devant être apportée aux zones non couvertes par le haut débit.

L'accueil de 2<sup>e</sup> niveau correspond à la relation téléphonique et assure la majorité des contacts personnalisés (information, conseil dans le cadre d'une démarche pro-active).

## 5 ASSURER UNE PRÉSENCE DE LA MSA SUR LES TERRITOIRES MATÉRIALISÉE PAR L'AGENCE MSA ASSURANT L'ACCUEIL ET LE CONSEIL : ADMINISTRATIF, SOCIAL ET MÉDICAL

Outre les sites de production, l'Agence MSA assure la présence sur les territoires. Elle complète, sur un 3<sup>e</sup> niveau d'accueil, le « tout web » et le téléphone. C'est le lieu de rendez-vous et de consultation avec les agents de la MSA : agents d'accueil, conseillers en protection sociale, travailleurs sociaux, médecins, conseillers en prévention, animateurs des échelons locaux... Cette Agence constitue la « base » des agents extérieurs de la MSA.

Les Agences, au sein desquelles les élus MSA jouent un rôle majeur pour assurer une présence de proximité en termes d'action, de représentation et d'événements, constituent la tête de pont de l'animation territoriale pour des actions sur les territoires, avec les partenaires, les collectivités locales. L'Agence MSA rend visible également le maillage organisé par la complémentarité MSA-MSA Services.

## 6 APPORTER UNE RELATION DE SERVICE PRIVILÉGIÉE À CERTAINES CIBLES PRIORITAIRES : POPULATIONS/ TERRITOIRES/ ÉVÉNEMENTS

L'ambition de service de la MSA s'adresse à l'ensemble de la population qu'elle protège. Mais il s'agit aussi de concrétiser la proximité de la MSA par des démarches pro-actives auprès de certains publics et à l'occasion de certains événements. La relation de service privilégiée se déploie donc en direction de populations, de manière différenciée selon les territoires, et en fonction d'événements majeurs de la vie des personnes et des entreprises. Cette relation de service doit être organisée pour exercer un suivi des demandes et besoins.

Cinq catégories de populations appellent une relation de service particulière

- ✦ Les personnes en situation de handicap, de fragilité ou de précarité, en raison notamment d'une perte d'emploi.
- ✦ Les grandes entreprises : des actions de veille et d'alerte, de lobbying, des relations régulières avec les acteurs clés et les salariés sont à développer, avec le concours des élus MSA.

❖ Les très petites entreprises (TPE) et leurs salariés : l'utilisation des relais consulaires, des centres de formalités des entreprises, des syndicats et Organisations professionnelles agricoles, ainsi que les actions de lobbying sont à développer.

❖ Les nouveaux installés, qu'il faut accompagner lors de leur installation : il convient d'intégrer la MSA, notamment dans les parcours d'aide à l'installation, et de mettre en place un accompagnement de long terme.

❖ Les entrants salariés dans le régime, auprès de qui il faut communiquer sur l'offre de la MSA : une démarche proactive et systématique est à initier à partir du fait déclencheur de la déclaration d'embauche de salariés.

Les territoires sont à distinguer selon leur catégorie

❖ Les espaces ruraux pour lesquels il faut conforter la légitimité de la MSA à agir sur les territoires : la MSA s'appuie pour cela sur les échelons locaux, les relais que sont les collectivités locales, les professionnels de santé...

❖ Les pôles urbains et les couronnes périurbaines où vivent des adhérents auprès de qui il convient de rendre visible la MSA : elle s'appuie sur les échelons locaux et l'entrée en relation se fait essentiellement via les entreprises.

Pour les événements de la vie des familles (attente d'un enfant, décès d'un adhérent ou d'un de ses proches, perte d'emploi, changement de régime, déménagement, etc.) ou des entreprises (création d'entreprise, primo-employeurs, cessation d'activité), le repérage de ces événements et leur anticipation, en s'appuyant sur la connaissance des élus, doivent permettre de développer des démarches pro-actives, en vue de présenter l'offre de la MSA.

## 7 GARANTIR UNE ÉGALITÉ DE SERVICE AUX ADHÉRENTS PAR LA MISE EN PLACE D'UN SOCLE COMMUN DE SERVICES

Ce socle commun de services porte sur le « tout web », la relation téléphonique, l'Agence MSA et certains services adaptés aux populations, territoires et événements ciblés. Il garantit l'homogénéité de la qualité de la relation de service sur l'ensemble du territoire, ainsi que le niveau d'expertise.

## ■ UNE OFFRE DE SERVICES DYNAMISÉE

L'offre institutionnelle couvre : les prestations de service public incluant l'action sanitaire et sociale (ASS), la santé sécurité au travail (SST), le contrôle médical ; les prestations extra-légales ; l'offre de services qui prolonge et complète la mission de service public comme par exemple la gestion pour compte (GPCD) et aussi l'offre de services sur les territoires via les MSA Services, les Asept et autres structures.

Les besoins et demandes des publics et entreprises évoluent rapidement. La MSA, en anticipation et en réponse, fait évoluer son offre pour proposer un service de qualité, complet et évolutif, en poursuivant également l'objectif de renforcer la politique d'affiliation.

Par ailleurs, l'offre institutionnelle, dense et complexe, est distribuée de façon hétérogène par le réseau MSA. Cette situation est source d'inégalités d'accès à certains services et rend l'offre peu lisible à un niveau national, ce qui doit conduire à des actions en termes d'organisation et de lisibilité de l'offre.

## 8 OBTENIR LA PARITÉ DES DROITS SOCIAUX POUR LES POPULATIONS AGRICOLES, SALARIÉS ET NON-SALARIÉS AGRICOLES

L'obtention de la parité des droits sociaux reste une ambition de la MSA pour des raisons d'équité et en raison de la volonté affichée de développer et renforcer la politique d'affiliation.

Pour les non-salariés, la recherche de parité vise les domaines de la santé (le bénéfice des indemnités journalières en cas d'arrêt maladie pour les exploitants agricoles ; un niveau de pension d'invalidité qui représente un réel revenu de remplacement), le domaine de la retraite (liquidation sur les 25 meilleures années ; question des petites périodes d'activité) ; et le RSA (application homogène sur le territoire).

Pour les salariés agricoles, l'action devra être poursuivie afin d'obtenir une évolution de la législation permettant la prise en compte des petites périodes d'activité et de la situation des polypensionnés.



## 9 PROPOSER DES OFFRES COMBINÉES ADAPTÉES AUX DIFFÉRENTS PUBLICS

La notion d'offre combinée articule le service des prestations légales, extra-légales, complémentaires, action sanitaire et sociale, santé sécurité au travail, actions de prévention, services dans le cadre des MSA Services. Le principe est de ne pas proposer une prestation ou un service déconnecté de la prise en compte de la globalité de la personne ou de l'entreprise, et de valoriser ainsi l'intérêt du guichet unique MSA, y compris en s'appuyant sur une dynamique partenariale forte.

Une offre combinée vers les 200 000 entreprises agricoles employeuses de main-d'œuvre. À partir du point d'entrée que constitue l'affiliation, 4 axes déclinent cet objectif

- ❖ Améliorer le service rendu et maintenir l'affiliation d'activités nouvelles ou de groupes coopératifs en évolution.
- ❖ Développer une stratégie de fidélisation et de conquête auprès des grands comptes.
- ❖ Construire des offres coordonnées comprenant des actions en direction des services de ressources humaines, et mettre particulièrement en valeur les actions de prévention et de santé sécurité au travail.

- ❖ Gérer l'ensemble des accords signés par les partenaires sociaux en matière de complémentaires santé, prévoyance, formation, chômage, avec les filières professionnelles, etc.

Une offre combinée vers les actifs de moins de 50 ans. À partir du point d'entrée que constitue l'affiliation, qui signale l'entrée dans le régime, 2 axes déclinent cet objectif

- ❖ Assurer une protection sociale globale et adaptée à tous les moments du parcours professionnel (installation, arrivée au régime agricole, etc.) et de la vie personnelle et familiale (naissance d'un enfant, évolution de la cellule familiale, etc.).
- ❖ Consolider et adapter l'offre globale (protection sociale, ASS, OST) à nos ressortissants.

Une offre combinée vers la génération pivot 50 à 70 ans. Le point d'entrée pour cette cible est un événement, celui qui correspond au droit à l'information retraite (DIR), déclenché dès l'entretien personnalisé à 45 ans. 3 axes déclinent l'objectif stratégique

- ❖ Constituer une offre globale autour du « droit à l'info retraite ».

- ❖ Développer la prévention « santé » (primaire) par une offre institutionnelle et partenariale (Organismes de base et complémentaires) et via les Asept.

- ❖ Promouvoir le rôle social et intergénérationnel de cette population : aidants familiaux, volontaires/bénévoles dans le cadre associatif et mutualiste.

Une offre combinée vers les personnes âgées de plus de 70 ans. Le point d'entrée pour cette population est constitué d'un ensemble d'événements qui sont des faits générateurs de risque sur l'autonomie. Cet objectif se décline en 3 axes

- ❖ Favoriser le maintien à domicile des personnes âgées.
- ❖ Enrichir l'offre d'hébergement de proximité en développant l'accueil familial et les formules de logements regroupés (en partenariat avec les communes).
- ❖ Concevoir et déployer, via les Asept, une offre de prévention « santé » auprès des résidents de structures médico-sociales, les PUV (petites unités de vie) en particulier.

## 10 GARANTIR LA COHÉRENCE ET LA VISIBILITÉ DE L'OFFRE INSTITUTIONNELLE MSA

La cohérence et la visibilité de l'offre s'appuient sur trois socles : un socle institutionnel opposable, un socle commun contractuel et un socle d'initiative locale.

**Le socle institutionnel opposable** rassemble la protection sociale de base, complétée d'un nombre limité d'actions permettant de mettre à disposition de tous les assurés en tous points du territoire une offre globale, complète et sécurisée, en particulier dans le cas des entreprises relevant de plusieurs caisses (dans le domaine de la SST par exemple). Ce socle, après avoir été défini dans le cadre du dispositif de gouvernance institutionnelle, est déployé obligatoirement dans toutes les caisses avec un objectif de résultat.

**Le socle commun contractuel** comprend une offre institutionnelle qui prend en compte le contexte local et permet une protection sociale « sur mesure » pour des activités, des populations ou des territoires. Ce socle commun contractuel est assorti d'une ambition de couverture minimale du territoire.

**Le socle innovation ou l'initiative locale** ouvre la voie à des créations pour répondre à des besoins émergents. L'innovation constitue le laboratoire d'actions susceptibles d'être développées.



# **UNE AMBITION DE PERFORMANCE COLLECTIVE**

**E**n restructurant son réseau, la MSA s'est résolument engagée dans une démarche d'efficacité et de performance. Le réseau structuré autour de la Caisse centrale et de 35 caisses constitue aujourd'hui le fondement de son organisation.

La baisse d'activité de la MSA, la pression des pouvoirs publics sur la maîtrise des dépenses, les nécessaires gains de productivité que devra faire la MSA la conduisent à aller plus loin et à rechercher de nouveaux leviers pour gagner en efficacité. Cette ambition de performance collective doit permettre un ancrage fort sur le terrain et être un atout pour le développement de la proximité envers les différents publics.

## 11 OPTIMISER LES ORGANISATIONS POUR DÉGAGER DES RESSOURCES

Les caisses pluri-départementales ont déjà largement engagé les évolutions d'organisation liées à la mise en place de la caisse fusionnée. Elles ont ou devront centraliser les fonctions support. Ces évolutions d'organisation doivent être poursuivies pour tirer pleinement parti du processus de regroupement. La distinction entre les activités liées à la relation avec l'adhérent (front office) et les activités de production (back office) ouvre de nouvelles perspectives dans l'optimisation de l'organisation.

Ces évolutions pourront conduire la caisse pluridépartementale à centraliser sur un ou plusieurs sites les fonctions de production qui n'impliquent pas une relation avec l'adhérent.

- ❖ Ce choix d'organisation territoriale s'apprécie et se décline différemment selon le territoire géographique, la taille, les spécificités et les évolutions d'organisation déjà conduites par la caisse pluridépartementale. Si ce choix d'organisation est retenu, sa mise en œuvre s'inscrit dans le temps et doit se réaliser progressivement.

- ❖ Dans le même temps, cette évolution doit s'accompagner d'une présence renforcée de la MSA sur les territoires au travers des Agences MSA assurant l'accueil et le conseil administratif, social et médical.

- ❖ Les enjeux de performance peuvent conduire à réexaminer le principe posé il y a 5 ans de l'équilibre des sites départementaux.

- ❖ Dans ce cadre, la mobilité géographique, quand elle ne peut être évitée, doit être accompagnée.

- ❖ Au préalable, une étude d'opportunité doit être conduite pour évaluer les gains d'efficacité, les impacts en matière sociale, les conséquences sur le parc immobilier. L'étude prend en compte la capacité d'animation du réseau des élus et le maintien de relations fortes et de proximité avec l'ensemble des partenaires départementaux.

## 12 RENFORCER LA PERFORMANCE COLLECTIVE DU RÉSEAU EN DÉVELOPPANT DES MUTUALISATIONS

La MSA doit développer des mutualisations d'activités entre organismes du réseau et notamment entre caisses. Cette orientation doit permettre, d'une part, d'améliorer la qualité de service et la sécurisation par le renforcement du professionnalisme et de l'expertise et, d'autre part, de réaliser des gains de productivité. Cette orientation qui ne remet pas en cause le guichet unique est transparente pour l'adhérent.

- ❖ Les décisions doivent être prises sur la base de règles et de critères clairs et partagés et en recherchant le principe d'équité entre les caisses.

- ❖ Un cadre institutionnel de mutualisation établi en co-construction avec le réseau définira les champs de la mutualisation, l'organisation sur le territoire et les échéances de mise en œuvre, et ce afin d'éclairer en amont les choix d'organisation propres des caisses.

- ❖ Une étude d'opportunité préalable précisera les économies attendues, les gains en termes de qualité et de sécurité, les impacts au plan des ressources humaines et des outils informatiques.

- ❖ Toute activité, quel que soit le volume qu'elle génère, peut faire l'objet de mutualisation dès lors qu'elle n'est pas spécifique du fait d'une politique locale.

- ❖ Plusieurs périmètres de mutualisation sont envisageables : national, région institutionnelle, région administrative, entre organismes du réseau ou entre caisses.

## 13 S'ENGAGER À UNE SOLIDARITÉ COLLECTIVE ET À UNE DISCIPLINE INSTITUTIONNELLE

La performance collective nécessite une solidarité entre les organismes du réseau (caisses, organismes informatiques, CCMSA). La Caisse centrale doit accompagner les caisses en difficulté en mettant en œuvre des plans d'action individualisés et des dispositifs d'entraide entre organismes. La performance collective repose également sur une responsabilité collective et une cohérence dans la mise en œuvre des engagements des dispositifs institutionnels, des conventions, des socles communs sur la base des principes de la charte de la gouvernance. La cohérence de l'action de la MSA est indispensable. Elle garantit sa crédibilité et sa légitimité.



# **RÉUSSIR ENSEMBLE**

Les ambitions de développement, de service et de performance ont pour condition majeure de réussite l'engagement des personnes, élus et salariés de l'Institution, en conformité avec les valeurs sociales et humanistes portées par l'Institution.

## 14 RÉAFFIRMER LA PLACE ET LE RÔLE DES ÉLUS

Les ambitions de la MSA s'appuient sur le réseau des 25 820 élus de la MSA et sur une présence départementale forte. Ce réseau est atout extraordinaire pour la MSA.

- ❖ D'une part, pour capter les besoins, les attentes des adhérents sur la relation et la qualité du service attendu.
- ❖ D'autre part, pour informer, expliquer et porter sur le territoire les évolutions indispensables que la MSA conduit pour pérenniser une protection sociale originale.

Les orientations du projet stratégique confortent les élus dans leur rôle d'acteur original dans le monde de la protection sociale.

- ❖ En les mettant en situation d'être une force de proposition, d'orientation et d'impulsion et d'utiliser leurs espaces d'initiatives.
- ❖ En les impliquant dans l'offre de services.
- ❖ En développant leur rôle sur les territoires ruraux et dans les instances sanitaires et sociales.
- ❖ En attribuant les moyens nécessaires à la vie mutualiste.

Les missions des élus s'appuient sur une politique de formation dynamique et volontariste, permettant d'actualiser régulièrement leur connaissance des grands dossiers de la protection sociale.

## 15 CONSOLIDER LE CONTRAT SOCIAL INTERNE

La réussite du projet stratégique suppose également la consolidation d'un contrat social interne fondé sur les idées et valeurs suivantes :

La MSA

- ❖ Met en place une politique de communication interne adaptée et régulière qui permet l'appropriation par les salariés des objectifs et qui donne du sens aux évolutions.
- ❖ Intègre dans toute démarche de changement majeur une réflexion sur l'impact humain.
- ❖ Associe les salariés au changement notamment dans la maîtrise de leur poste de travail.
- ❖ Accompagne les mobilités fonctionnelle et géographique.
- ❖ Identifie plus précisément les emplois et intègre les nouveaux métiers dans la prochaine classification.
- ❖ Prépare et forme les managers dans la mission de conduite du changement et dans les conséquences sur le bien-être au travail.
- ❖ Développe une politique de formation favorisant l'évolution des compétences et la professionnalisation.
- ❖ Engage en concertation avec le personnel une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'anticiper les évolutions et les changements attendus dans les nouvelles organisations.
- ❖ Veille à prévenir les risques inhérents aux évolutions et notamment les risques psychosociaux.

Les salariés de la MSA, dans le cadre du dialogue social nécessaire

- ❖ Intègrent le fait que les enjeux économiques et sociétaux conduisent à poursuivre l'adaptation des organisations.
- ❖ Prennent en compte les évolutions d'organisation, porteuses de changements sur leurs métiers.
- ❖ S'impliquent dans des formations permettant d'acquérir plus d'expertises et de professionnalisation.
- ❖ Portent les valeurs de l'Institution auprès des adhérents.

- 1 DÉVELOPPER ET RENFORCER LA POLITIQUE D’AFFILIATION DE LA MSA
- 2 SE POSITIONNER COMME UN OPÉRATEUR DE SERVICES SUR LES TERRITOIRES
- 3 PROMOUVOIR LES COMPÉTENCES ET LES SAVOIR-FAIRE
- 4 DÉPLOYER SUR TOUT LE TERRITOIRE UNE PROXIMITÉ MSA EN LIGNE ASSURANT L’ACCUEIL ORGANISÉ AUTOUR DES SERVICES INTERNET ET DE LA RELATION TÉLÉPHONIQUE
- 5 ASSURER UNE PRÉSENCE DE LA MSA SUR LES TERRITOIRES MATÉRIALISÉE PAR L’AGENCE MSA ASSURANT L’ACCUEIL ET LE CONSEIL : ADMINISTRATIF, SOCIAL ET MÉDICAL
- 6 APPORTER UNE RELATION DE SERVICE PRIVILÉGIÉE À CERTAINES CIBLES PRIORITAIRES : POPULATIONS/ TERRITOIRES/ÉVÉNEMENTS
- 7 GARANTIR UNE ÉGALITÉ DE SERVICE AUX ADHÉRENTS PAR LA MISE EN PLACE D’UN SOCLE COMMUN DE SERVICES
- 8 OBTENIR LA PARITÉ DES DROITS SOCIAUX POUR LES POPULATIONS AGRICOLES, SALARIÉS ET NON-SALARIÉS AGRICOLES
- 9 PROPOSER DES OFFRES COMBINÉES ADAPTÉES AUX DIFFÉRENTS PUBLICS
- 10 GARANTIR LA COHÉRENCE ET LA VISIBILITÉ DE L’OFFRE INSTITUTIONNELLE MSA
- 11 OPTIMISER LES ORGANISATIONS POUR DÉGAGER DES RESSOURCES
- 12 RENFORCER LA PERFORMANCE COLLECTIVE DU RÉSEAU EN DÉVELOPPANT DES MUTUALISATIONS
- 13 S’ENGAGER À UNE SOLIDARITÉ COLLECTIVE ET À UNE DISCIPLINE INSTITUTIONNELLE
- 14 RÉAFFIRMER LA PLACE ET LE RÔLE DES ÉLUS
- 15 CONSOLIDER LE CONTRAT SOCIAL INTERNE



**MSA Caisse Centrale**  
**Les Mercuriales**  
**40, rue Jean Jaurès**  
**93547 Bagnolet Cedex**

**Tél. : 01 41 63 77 77**  
**Fax : 01 41 63 75 45**  
**[www.msa.fr](http://www.msa.fr)**



L'essentiel & plus encore