

# Le bilan mutualiste de la mutualité sociale agricole À la recherche d'une meilleure gouvernance A mutualist audit of the *Mutualité sociale agricole* The quest for better governance

Brigitte Riberolles

Number 294, November 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022020ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022020ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

## ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Riberolles, B. (2004). Le bilan mutualiste de la mutualité sociale agricole : à la recherche d'une meilleure gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale*, (294), 27–38. <https://doi.org/10.7202/1022020ar>

## Article abstract

Following the review in October 2001 of mutual officials and managers' duties, the governing council of the *Mutualité sociale agricole* (MSA) decided to subject the organization's mutualist operations to an examination by the various interested parties and to carry out a mutualist audit modeled after the social audit. This was a first for this social-welfare protection institution which has been managed as a mutual organization since 1949 by representatives elected every five years who exercise a genuine form of grassroots democracy. The article presents the key issues of the mutualist audit for the institution as it enters a period of great change, the methodology that was used, and the main findings of the study. Based on interviews conducted by the author, the views of mutual officials (MSA elected representatives) and those involved in carrying out the audit (consultants and the CJDES) are given at each stage to round off the presentation.

# LE BILAN MUTUALISTE DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE

À la recherche d'une meilleure gouvernance

par Brigitte Riberolles<sup>(\*)</sup>

*A la suite d'une réflexion engagée en octobre 2001 sur la responsabilité des élus et des dirigeants, le conseil central de la Mutualité sociale agricole (MSA) a décidé de soumettre son fonctionnement mutualiste au regard de différentes parties prenantes et de réaliser un bilan mutualiste, démarche inspirée du bilan sociétal. Une première pour cet organisme de protection sociale géré de façon mutualiste depuis 1949 par des représentants élus tous les cinq ans, qui exercent une authentique démocratie de proximité. L'article présente les enjeux du bilan mutualiste pour l'institution, à la veille d'un profond changement, la méthodologie mise en œuvre et les principaux résultats de la démarche. A chaque étape, le point de vue des responsables (élus MSA) et acteurs de ce bilan (consultants, CJDES) vient compléter la présentation, à travers la restitution d'interviews conduites par l'auteur.*

(\*) Responsable du département Animation de la vie institutionnelle à la CCMSA.

Le conseil central d'administration élu en 1999 pour cinq années a inscrit son action dans un plan stratégique institutionnel. L'axe II de ce plan a prévu le renforcement du fonctionnement mutualiste de la MSA, avec notamment l'élaboration de la *Charte de l'élu MSA* (diffusée en 2002). Ce document de référence rappelle à chaque élu MSA

## Interviews conduites par l'auteur

- Mme Gros, présidente du conseil central de la CCMSA.
- Mme Quesnel, présidente de la commission de la vie institutionnelle et administrateur central.
- M. Mennesson, président de la MSA Marne-Ardennes-Meuse.
- Mme Rousselet, présidente de la MSA de la Mayenne.
- Mme Picard, déléguée générale du CJDES.
- M. Yvergniaux, consultant au cabinet Pennec.

Les responsables et acteurs du bilan mutualiste ont souhaité expliquer, chacun pour leur part, les objectifs et les résultats du bilan, les suites à donner, et commenter la démarche (ses fondements théoriques, son déroulement) ; ils ont également exprimé un certain nombre d'observations sur les réactions des personnes interrogées dans le cadre du bilan mutualiste.

quels sont ses engagements autour des valeurs mutualistes que sont la solidarité, la responsabilité, la démocratie et la proximité. A l'occasion d'une journée nationale de réflexion organisée autour d'une approche large de la notion de responsabilité – entendue aux sens éthique, mutualiste, juridique et managérial –, le conseil central s'est intéressé au bilan sociétal tel que la CFCA le mettait en œuvre et a noué des contacts avec le CJDES.

---

## **Du bilan sociétal au bilan mutualiste**

La démarche du bilan sociétal a suscité l'intérêt des élus de la MSA pour son système d'interrogation sur les valeurs dont toute entreprise se prévaut, mais aussi pour disposer du regard croisé de parties prenantes inégalement concernées par le destin de l'entreprise, permettant ainsi d'obtenir une certaine objectivité de l'approche.

Lucides quant au risque de complaisance, les élus MSA ont voulu rechercher l'appréciation de personnes extérieures à l'institution (les politiques, par exemple, ou les partenaires de la MSA), comme celle des salariés MSA eux-mêmes, en général peu sollicités sur l'action des élus.

En revanche, l'approche globale du bilan sociétal (le fait de mesurer intégralement toute l'activité d'une entreprise) se prêtait relativement mal aux spécificités de la MSA – organisme privé chargé d'une mission de service public, soumis à la tutelle de l'Etat et de divers corps de contrôle, comme la Cour des comptes. En outre, la convention d'objectifs et de gestion conclue pour trois ans entre la MSA et l'Etat laissait peu de place à la possibilité et à la pertinence d'une approche globale. Mais toute latitude subsistait quant au regard à porter sur le mutualisme, qui fait justement toute l'originalité de la MSA et la démarque fortement des caisses du régime général.

Vérifier que le discours officiel tenu sur le bien-fondé du mutualisme est pertinent dans tous ses aspects, tenter de jauger quel est l'intérêt de cette démocratie mutualiste, présente sur tout le territoire français, forte de milliers d'élus et fortement ancrée dans la gestion du régime, en déceler les points forts et les points faibles, c'est ce qu'a voulu faire le conseil central à travers le bilan mutualiste.

---

## **Qu'est-ce que le mutualisme de la MSA ?**

Le profane, habitué au paysage de la protection sociale française, distingue d'ordinaire assez facilement les organismes de protection sociale « de base » (la « Sécurité sociale » avec les CPAM, la Cnam, et aussi la Cnav, les Caf) des organismes de protection complémentaire, souvent mutualistes.

L'approche de la MSA est plus difficile à appréhender de ce fait : la MSA est bien essentiellement un organisme de protection sociale « de base »,

gérant tous les risques, maladie, famille, vieillesse, accidents du travail et maladies professionnelles, et appelant également les cotisations, à l'égal d'une Urssaf, mais elle est tout autant un organisme mutualiste, qui se revendique comme tel et se dit fortement attaché à sa culture mutualiste. Alors qu'en est-il?

Pour comprendre cet apparent mystère, il faut se référer à l'histoire de la protection sociale. Dès les années 30, la profession agricole a posé les prémices d'une protection sociale adaptée à ses besoins et s'est opposée, en 1945, à l'intégration de la MSA dans un régime unique. Confortée comme régime indépendant et mutualiste en 1949, la MSA a su travailler au développement d'un système de protection sociale adapté aux besoins des quelque 4 millions de personnes, exploitants et salariés agricoles et leur famille, avec ses valeurs et son fonctionnement mutualiste.

### **Des valeurs plus que centenaires et à vocation universelle...**

Solidarité, responsabilité, mutualisme, démocratie, proximité, respect et promotion de la personne..., les élus de la MSA, des bénévoles, sont d'abord sur le terrain, les 76 316 personnes-relais qui font remonter aux caisses départementales les besoins du « terrain », jouant ainsi pleinement tous les registres de la responsabilité et de la solidarité, allant des situations de précarité jusqu'à la prise en compte de besoins plus sociétaux (création de crèches, actions d'éducation et de prévention sanitaire...). C'est une responsabilisation directe qui s'opère vers et par ceux qui aujourd'hui sont trop souvent et trop exclusivement désignés comme des « cibles », des consommateurs de protection sociale. A la MSA, l'assuré social (on dit « adhérent » à la MSA) se situe en amont et en aval du système de protection sociale : concepteur et acteur de protection sociale tout autant que bénéficiaire.

Le jeu démocratique a structuré une représentation en trois collèges : les exploitants agricoles, les salariés agricoles, les entreprises et employeurs de main-d'œuvre, permettant de répondre ainsi à des préoccupations spécifiques de ces populations en matière de protection sociale.

### **Pour une protection sociale équitable et citoyenne**

Cette démocratie de terrain agit auprès des pouvoirs publics sur la conception et la gestion de la protection sociale (le conseil central de la CCMSA a, par exemple, obtenu par une persévérante action de lobbying la création d'un régime de retraite complémentaire en 2001 en faveur des exploitants agricoles). La législation, l'application de la réglementation sont chaque année l'objet de « motions » et de « vœux » exprimés par les élus locaux dans le cadre des assemblées générales, demandes relayées par la caisse centrale auprès des pouvoirs publics.

### **Une responsabilité politique sur la gestion des MSA**

Les quelque 2 000 administrateurs départementaux sont également responsables de la gestion des caisses de MSA et plus largement de l'institution MSA.

Les conseils d'administration des 78 caisses de MSA départementales ou pluridépartementales représentent la caisse, décident des orientations politiques et votent le budget des MSA.

Au sommet de la pyramide, le conseil central, présidé par Jeannette Gros, agit auprès des pouvoirs publics, des partenaires nationaux (les autres régimes de Sécurité sociale, les organismes professionnels agricoles, les nombreux intervenants en action sociale...) et internationaux, et apporte son soutien technique au réseau des MSA.

### La MSA en quelques chiffres

- 3 461 973 électeurs.
- 76 316 élus locaux.
- 2 030 administrateurs.
- 19 000 salariés dont 2 000 travailleurs sociaux et 500 médecins.
- 4,1 millions de personnes protégées.
- 27 473 milliards d'euros de charges.
- 25,4 milliards d'euros de prestations versées.

*(Source : rapport d'activité de la CCMSA, 2003.)*

## Le bilan mutualiste : contexte, enjeux, méthodologie

### Le contexte et les enjeux : le passage de relais d'un mandat à l'autre

Les élus du conseil central arrivent en fin de mandat (fin du mandat le 31 mars 2005 pour les administrateurs départementaux et le 31 mai pour le conseil central) et souhaitent préparer l'arrivée du nouveau conseil central en transmettant à celui-ci quelques éléments de repère en termes de gouvernance.

Les élections de 2005 vont en effet soumettre au vote de près de 3,5 millions de personnes, exploitants et salariés agricoles, le renouvellement de leurs représentants. Cette échéance quinquennale (depuis 1949, les élections ont eu lieu tous les six ans jusqu'en 1984 et tous les cinq ans ensuite) représente un défi particulier pour le régime agricole, car pour des raisons liées à la démographie du régime, le vote ne s'effectuera plus au niveau communal pour le premier collège (exploitants agricoles) et le troisième (employeurs de main-d'œuvre et entreprises), mais au niveau cantonal (comme cela se fait déjà depuis 1984 pour les salariés agricoles). Et les conséquences de cette mutation sont importantes pour le régime : de 76 000 élus communaux et cantonaux actuellement en cours de mandat, on élira près de 25 000 élus cantonaux, soit une réduction de près de deux tiers du nombre des élus.

Une telle mutation demande préparation et anticipation. Savoir quel est l'impact du mutualisme, mesurer son influence, son prestige ou sa faiblesse, en bref avoir des éléments de bilan pour motiver les nouveaux élus et mieux piloter l'institution à l'aube du nouveau mandat, tel est l'enjeu, tel est l'objectif assigné au bilan mutualiste.

Ce bilan doit donc permettre d'identifier points forts et points faibles du fonctionnement mutualiste, afin que le nouveau conseil puisse à terme disposer d'une gouvernance plus efficace.

Votée en juillet 2003 par le conseil central et particulièrement suivie par les administrateurs au sein de la commission de la vie institutionnelle, la démarche s'est engagée concrètement dès janvier 2004 et a abouti en juillet à la rédaction d'un rapport remis au conseil central.

Un plan d'actions destiné à nourrir le nouveau plan stratégique doit être élaboré et mis à disposition du nouveau conseil en 2005.

### **La méthodologie : l'apport du CJDES**

Le bilan mutualiste est un produit dérivé du bilan sociétal ; la méthodologie est identique : un questionnaire posé à différentes parties prenantes internes et externes à l'entreprise, et la synthèse permettant de disposer de différents regards sur une même problématique.



## **Faire vivre les valeurs de la MSA**

### **Pourquoi le conseil central a-t-il voulu disposer d'un bilan mutualiste? Quels sont les enjeux?**

**Jeannette Gros, présidente du conseil central MSA.** – Dans tout cheminement vers un but, il est bon de s'arrêter de temps en temps, pour faire le point. Nous arrivons bientôt à nos élections en janvier 2005. Nous avons beaucoup travaillé durant ce mandat, nous avons été très occupés par des réformes importantes de protection sociale et, dans le réseau, par des regroupements de caisses. Néanmoins, levons les yeux pour voir plus loin : le mutualisme est notre moteur, mais comment vivons-nous ces valeurs fondamentales à tous les niveaux? Avec nos partenaires, sur le terrain (les conseils généraux, les autres caisses de Sécurité sociale, les organisations professionnelles agricoles), dans nos actions concrètes, dans les propositions de nos conseils et avec les salariés de nos caisses? Il ne suffit pas de brandir une éthique comme un porte-drapeau, il faut la vivre totalement et concrètement dans toutes nos positions et nos choix d'avenir.

### **Qu'attendez-vous concrètement de cette démarche?**

**J. Gros.** – Une grande lucidité. Pour ma part, j'avais des interrogations, des ressentis, j'ai apprécié de savoir si cela se confirmait ou non. Ensuite, nous devons prendre les moyens d'améliorer ce qui doit l'être. C'est bien là le plus important. Personnellement, je suis convaincue que, si nous voulons vivre les fondamentaux du mutualisme, il faut non seulement les rappeler régulièrement, les réexpliquer, mais aussi les « refonder » courageusement dans les décisions que nous prenons. C'est un combat permanent, car on n'est pas mutualiste en fonction des humeurs du moment. Nous ne pouvons relâcher notre effort.

La démarche d'adaptation du bilan sociétal s'est effectuée avec le concours du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) et de deux cabinets de consultants (le cabinet Pennec et le Centre français d'information des entreprises [CFIE]), qui à partir d'un questionnaire type du bilan sociétal ont pris en compte les caractéristiques du mutualisme.

Rappelons que le bilan sociétal, comme le bilan mutualiste, est une enquête qualitative, qui permet de cerner sur une somme de questions la perception de différentes parties prenantes. La notion de « partie prenante » correspond à un groupe de population : les élus locaux, les salariés de la MSA, les hommes politiques constituent ainsi, chacun pour leur part, une partie prenante. Le questionnaire a été l'outil permettant l'expression de sentiments, de jugements, de perceptions. Non pas une photographie objective, mais l'expression subjective sur un thème donné, en l'occurrence le mutualisme. Une fois rempli dans des conditions respectant l'anonymat des répondants, il a été complété par des entretiens qualitatifs, permettant d'approfondir telle ou telle question. Le travail des consultants s'est d'abord centré sur une approche de la culture MSA, pour entrer « dans la maison MSA » : lecture de documents, suivie d'une série de rendez-vous avec quelques directeurs de la CCMSA. Cette initiation s'est poursuivie avec l'imprégnation et la compréhension des particularités locales. Le questionnaire s'est composé de deux cents questions posées aux élus locaux, aux administrateurs et aux directions des MSA. Les autres parties prenantes ont eu à remplir un questionnaire allégé, dérivé du questionnaire de base et comprenant quarante questions.

### **Les participants : trois organismes de MSA**

Trois caisses de MSA ont participé au bilan mutualiste : la caisse de Marne-Ardenne-Meuse, la caisse de la Mayenne et la caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (le réseau des MSA comprend 78 caisses de MSA, regroupées en fédérations ou en cours de fusion).

A la CCMSA, la commission de la vie institutionnelle a mis en place un comité de pilotage (composé d'élus et de directeurs de chacun des organismes) qui a orienté et suivi tout le déroulement des opérations, avec le concours du CJDES et des consultants. Un comité technique (composé d'administratifs de la caisse centrale et des consultants du cabinet Pennec et du CFIE) a mis en œuvre les orientations du comité de pilotage.

Dans les trois MSA, les parties prenantes interrogées ont été les suivantes :

- administrateurs ;
- élus locaux ;
- directeurs ;
- salariés (cadres et employés) ;
- institutions représentatives du personnel ;
- élus politiques ;
- syndicats (de salariés et de non-salariés) ;
- adhérents ;
- partenaires (organismes professionnels agricoles, organismes de protection sociale, organismes d'action sanitaire et sociale).

## ● Une réalisation sur plus de six mois

**Vous avez piloté toute l'opération du bilan mutualiste. Comment, concrètement, avez-vous pu adapter cette démarche?**

**Alain Yvergniaux, consultant, cabinet Pennec.** – La demande de la MSA a effectivement demandé une adaptation significative, non pas de la démarche globale du bilan sociétal, mais du questionnaire qui en est l'outil central. Cette adaptation avait une exigence préalable: que nous comprenions le plus possible le fonctionnement institutionnel de la MSA, que nous puissions appréhender ses enjeux stratégiques, afin de poser les questions les plus pertinentes. Il fallait en même temps ne pas dénaturer le référentiel initial. Nous avons ainsi commencé notre travail par de nombreux entretiens avec des administrateurs et chacun des membres du comité de direction. Le questionnaire a ensuite été élaboré en lien avec des cadres de la MSA. Chaque question a été débattue, les formulations beaucoup retravaillées. Ce fut un travail long, mais évidemment essentiel. Cette refonte du questionnaire réalisée, la méthode CJDES du bilan sociétal a été appliquée: renseignement du questionnaire par plusieurs parties prenantes, entretiens qualitatifs complémentaires, restitution des conclusions, propositions de pistes de travail.

**Comment les interviews se sont-elles déroulées?**

**A. Yvergniaux.** – Il y a eu deux étapes distinctes.

- D'abord, le renseignement du questionnaire dans les trois caisses. Nous avons identifié dix parties prenantes: élus locaux, administrateurs (avec pour chacun deux collègues), direction, cadres, employés, représentants du personnel, partenaires institutionnels, élus politiques. Dans chacune des trois caisses, les différentes parties prenantes ont rempli le questionnaire, soit au total trois cents personnes. Avec chaque groupe, nous avons animé une séance collective de renseignement du questionnaire (support papier), qui outre l'aspect convivial a permis des échanges, questionnements, commentaires des plus intéressants. Ces questionnaires ont été traités, analysés. Les premiers enseignements et hypothèses ont émergé.
- Ensuite, dans chacune des caisses, nous avons animé, à partir des premières conclusions tirées de l'exploitation du questionnaire, des séances de discussion avec toutes les parties prenantes internes (administrateurs, direction, cadres, employés). Ces séances ont apporté de précieux enseignements complémentaires, ont nuancé certaines premières conclusions, en ont confirmé d'autres.

**Vous avez l'expérience de bilans sociétaux et du bilan mutualiste. Considérez-vous que le bilan mutualiste est une démarche unique, particulière à la MSA (du « sur-mesure », en quelque sorte), tandis que le bilan sociétal aurait un caractère plus général? Ou bien l'expérience du bilan mutualiste peut-elle également être transposable?**

**A. Yvergniaux.** – Le bilan mutualiste a nécessité évidemment du « sur-mesure ». La MSA voulait explorer un champ particulier et ciblé: sa vie mutualiste. L'expérience, de notre point de vue, a été très intéressante et très riche. Transposable? Pourquoi pas, si d'autres organisations avaient la même demande. Mais le bilan sociétal présente un caractère non pas plus général, mais plus complet et systémique, en abondant, outre les valeurs, l'éthique et les pratiques démocratiques, les questions sociales, économiques et organisationnelles. Et confronter le regard de plusieurs parties prenantes sur ce qui fait l'ensemble des responsabilités d'une entreprise demeure un exercice des plus intéressants et des plus nécessaires pour donner de la chair et du sens au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Quelques exemples :

- Politiques : président ou vice-président du conseil général, député, sénateur, maire.
- Organisations syndicales : FNSEA, JA, les six institutions représentatives des salariés, MG France, CSMF.
- Partenaires : CNMCCA – Groupama, Crédit agricole, coopération agricole –, chambre d'agriculture, Cnamts, Canam, Cnaf, Agrica, Vivea, Familles rurales, Aînés ruraux, Uniopss, un réseau d'emplois (exemple : les jardins de Cocagne).

Au total, 296 personnes ont été interrogées. Ce n'est donc pas la représentativité qui a été recherchée, mais malgré la prudence que l'on doit avoir dans les conclusions, ce chiffre est suffisamment significatif pour poser les problématiques du fonctionnement mutualiste et asseoir la réflexion pour définir un plan d'action.

## Le travail de la commission de la vie institutionnelle et le bilan à la CCMSA

**Vous avez choisi d'interroger trois organismes sur quelque soixante-dix-huit. Pourquoi si peu de caisses interrogées, est-ce vraiment représentatif ?**

**Marie-Claire Quesnel, présidente de la commission de la vie institutionnelle.** – Les deux caisses départementales ont chacune une vie mutualiste spécifique, ce qui représente deux schémas d'organisation possibles, et la CCMSA comme tête de réseau a une position unique. Cet échantillon de trois caisses nous a paru suffisamment représentatif pour mesurer les atouts et les faiblesses d'une organisation comme la MSA, qui s'appuie sur trois grands principes : solidarité, responsabilité, démocratie. Il nous a également paru intéressant de voir comment ces deux caisses, qui veulent consolider la proximité avec leurs adhérents, s'étaient approprié la *Charte de l'élu*.

**Quelles réactions avez-vous pu observer à la CCMSA ? Sa situation de tête de réseau entraîne-t-elle une perception particulière du mutualisme ?**

**M.-C. Quesnel.** – Nous avons porté en particulier notre interrogation sur l'implication du personnel : dans les MSA, les salariés ont besoin de s'imprégner de la culture MSA et d'en comprendre le sens. Pour la caisse centrale, la situation est différente et je serai plus nuancée : si le conseil central est très engagé, se situe au cœur de l'action mutualiste et engage des actions très concrètes (le plan de formation des élus, le *Bimsa*, notre bulletin mensuel, un outil de communication nationale qui fait connaître nos actions de terrain), les salariés de la CCMSA sont quant à eux moins au fait du mutualisme, dans une perception plus floue. Mais nous avons décelé une attente à laquelle nous nous devons de répondre. Nous nous battons tous les jours pour dire combien tout cela est concret. Un exemple : sur la réforme de l'assurance maladie, et notamment la question de la gouvernance, la MSA s'engage sur la gestion. Mais pas uniquement sur la gestion... La MSA s'engage aussi à mettre en œuvre une politique de prévention, d'éducation et de propositions à travers des projets innovants. Nous sommes bien là dans un engagement responsable, de mon point de vue, indissociable de la solidarité.

## ● Sur le terrain...

### **Pourquoi avez-vous effectué un bilan mutualiste...**

#### **... en Marne-Ardennes-Meuse?**

**M. Mennesson, président de la MSA Marne-Ardennes-Meuse.** – La MSA Marne-Ardennes-Meuse est une des premières MSA à avoir fusionné trois départements, en 1995, et cela positionne la caisse comme pilote sur de nombreux aspects, mais surtout sur la vie mutualiste, avec la constitution de ce que nous avons appelé les « comités départementaux d'échelons locaux » et qui permettent, sur une entité groupant trois départements, d'exercer une vraie proximité. Cette caisse est caractéristique également pour la diversité de ses productions, qui vont de l'élevage aux grandes cultures, en passant par la viticulture champenoise. Il y a de nombreux employeurs de main-d'œuvre. Notre expérience de fusion des caisses depuis 1995 nous a fait gagner en maturité et en sérénité, et nous mettons en œuvre un mutualisme authentique, en phase avec les évolutions de son époque. Il était intéressant de percevoir comment tout cela est ressenti.

#### **... en Mayenne?**

**Mme Rousselet, présidente de la MSA de la Mayenne.** – C'est une façon originale et novatrice de marquer un arrêt sur image pour se regarder fonctionner et faire évaluer ce fonctionnement intra-muros par le personnel de notre caisse, son réseau d'élus, puis en externe par nos différents partenaires. C'est un risque, mais aussi une chance de pouvoir l'organiser en cette fin de mandat. Pour repérer les aménagements, les corrections à apporter, voire cibler des messages, à quelques mois d'une échéance importante pour l'institution.

### **Comment le questionnaire a-t-il été reçu? Quelles réactions avez-vous pu observer?**

**M. Mennesson.** – Les personnes interrogées ont été impressionnées par le nombre de questions posées, certaines reçues parfois avec étonnement. Les questions ont été bien étudiées et une analyse des réponses faites a parfois permis de déceler des contradictions et de s'interroger plus en profondeur. Nous avons par ailleurs été plutôt satisfaits du bon taux de réponse des parlementaires, et nous constatons que la MSA est de ce côté bien identifiée, ce qui résulte de notre action de lobbying.

**Mme Rousselet.** – Comme une surprise. C'est une démarche inhabituelle qui a demandé des précisions en amont sur le fond et sur la forme, mais bien comprise dans son principe et qui a reçu une bonne adhésion et une participation par groupes assez encourageante. En termes de réactions, on peut noter une mobilisation en un temps record pour organiser les rencontres et les auditions. A souligner: le grand intérêt, mais aussi une certaine difficulté pour s'approprier les questions.

### **Quels sont les résultats spécifiques de votre département et envisagez-vous un plan d'actions?**

**M. Mennesson.** – Nous avons profité de ce bilan mutualiste pour effectuer un bilan de notre mandature. Cela a notamment alimenté notre réflexion sur le rôle des élus locaux et leur place dans les comités départementaux d'échelons locaux. Cela nous a permis de dégager quelques pistes d'amélioration, ce qui était le but de la démarche.

**Mme Rousselet.** – Le constat est le suivant : la MSA est reconnue présente sur le terrain d'une manière positive par les groupes interrogés. Reste à faire connaître nos actions et les valeurs qui nous guident. Les regroupements de caisses suscitent des craintes, comme la perte d'une proximité qui humanise la protection sociale, et cela nécessite une communication spécifique. Cela demande des précisions sur le service attendu et rendu dans les futures organisations. Quant au pouvoir des élus ? Il faut poursuivre une politique volontariste de formation des administrateurs. Mais la proximité demeure notre meilleur atout.

## Les résultats de la démarche

Le rapport présenté au conseil central du 7 juillet dernier donne le résultat des réponses à quelque deux cents questions. C'est donc un rapport particulièrement dense qui doit être analysé en profondeur. Voici quelques extraits de la synthèse qui résulte des réponses aux questionnaires sur quelques données caractéristiques.

### Sur les valeurs

- L'action de la MSA est perçue comme cohérente avec son éthique, mais celle-ci apparaît comme insuffisamment partagée avec les élus locaux et le personnel.
- Si l'on parle des valeurs, les administrateurs et le personnel citent d'abord les valeurs citoyennes (solidarité), alors que les adhérents citent en premier les valeurs professionnelles (service, écoute).

### Sur le fonctionnement et l'influence

- Le mutualisme est une bonne réponse pour assurer la protection sociale, mais la capacité d'influence de la MSA apparaît limitée dans ses propositions.
- Sur le terrain, en revanche, l'influence de la MSA sur son territoire est amplement reconnue et valorisée.

### Sur la stratégie et le pouvoir

- Le sentiment de la réduction des marges de manœuvre est fortement exprimé, mais les marges de manœuvre existantes pourraient être mieux valorisées.
- Les parties prenantes sont pour certaines inquiètes de l'avenir de la MSA. L'institution est ressentie, surtout par les parties prenantes externes, comme peu à l'écoute de son environnement.

### Sur l'implication de certains acteurs

- Les salariés de la MSA apparaissent peu impliqués dans le fonctionnement mutualiste.
- Les élus (surtout les élus locaux) souffrent d'un déficit de valorisation et de reconnaissance.

## ● Du bilan sociétal au bilan mutualiste

**Le bilan sociétal est une méthode mise au point par le CJDES, qui vise à mesurer la réelle portée des valeurs dont se prévalent les entreprises de l'économie sociale et à jauger leur responsabilité sociale en termes économiques, sociaux, environnementaux. La demande de la MSA de réaliser un bilan mutualiste ne vous a-t-elle pas surprise?**

**Mme Picard, déléguée générale du CJDES.** – Cette question de la réalisation d'un bilan mutualiste est venue progressivement. Nous avons d'abord pris le temps de présenter la démarche maintenant classique pour nous du bilan sociétal auprès des membres de la commission de la vie institutionnelle pour exposer notre méthodologie : une implication déterminante des élus, un vaste questionnaire de base, le regard croisé de différentes parties prenantes, le rôle de l'analyste sociétal externe à l'entreprise. Ces éléments sont pour le CJDES des éléments intangibles et il s'agissait de vérifier que nous partagions ces principes de base. Ensuite, nous avons été sensibles et particulièrement intéressés par la demande spécifique de la MSA, au regard de ses enjeux propres, de son histoire et du contexte particulier dans lequel se situait cette demande : le renouvellement des élus et le souhait, à cette occasion, de faire le point sur la vie mutualiste. Il s'agissait d'évaluer la façon dont les valeurs fortement affichées de la MSA autour de ce concept étaient vécues, ressenties par un certain nombre de parties prenantes. L'idée de contribuer, par la méthodologie du bilan sociétal, à faire émerger un certain nombre de questionnements auprès de la commission de la vie institutionnelle et du conseil central de la MSA afin d'améliorer le fonctionnement de la vie mutualiste nous a beaucoup motivés. C'est la raison pour laquelle nous avons accepté l'idée d'adapter le questionnaire de façon à ce qu'il réponde le mieux possible aux enjeux recherchés, en laissant de côté, il est vrai, toute une partie du référentiel initial concernant plus particulièrement l'évaluation du fonctionnement économique de l'entreprise. Il a fallu par contre décliner toute une série de nouvelles questions liées au fonctionnement de la vie mutualiste. D'où le concept de bilan mutualiste, qu'il faudrait plutôt intituler « bilan de la vie mutualiste », qui reflète mieux l'exercice qui a été réalisé.

**Quels sont les points communs des deux démarches et quelles sont leurs différences?**

**Mme Picard.** – On pourrait considérer que réaliser un « bilan de la vie mutualiste » est une entorse philosophique à notre conception du bilan sociétal, qui suppose l'évaluation globale de l'entreprise autour des trois piliers de la RSE : économique, social et environnemental. Avec le bilan de la vie mutualiste de la MSA, nous avons privilégié certains éléments d'évaluation par rapport à d'autres. Par contre, nous sommes en conformité méthodologique, car nous avons gardé la même architecture de construction du questionnaire : les questions étaient rattachées à des domaines particuliers d'investigation et chaque question était liée à un critère d'analyse. A partir du moment où nous acceptons le principe de faire un « bilan de la vie mutualiste » en gardant le cœur de la démarche, nous ne pouvons y voir qu'une occasion d'enrichissement supplémentaire. Nous remercions vivement la MSA de nous avoir permis, à travers la mise en œuvre d'une réflexion appropriée, de valider une nouvelle fois la pertinence de cette démarche.

## Les pistes de travail et les réflexions pour l'action

Les conclusions du bilan mutualiste permettent d'ores et déjà d'entrevoir certaines pistes d'action.

En termes de fonctionnement et de pouvoir :

- agir sur la capacité de la MSA ;
- expliciter, particulièrement en direction des élus locaux, sa stratégie et son positionnement.

En termes de stratégie :

- répondre à la diversité des situations des élus quant à leurs attentes et à leurs besoins ;
- développer une culture commune et faire de la diversité un atout stratégique.

En termes d'implication des acteurs :

- favoriser une meilleure reconnaissance du rôle des élus ;
- valoriser les bonnes pratiques là où il y a des marges de manœuvre (action sanitaire et sociale...) ;
- valoriser la fonction d'élu-relais par rapport aux personnes en difficulté par une présence dans les réseaux qui agissent dans ce domaine ;
- définir la place et le rôle des salariés MSA dans le projet mutualiste.

La MSA est l'un des derniers régimes de protection sociale (avec les non-salariés non agricoles, commerçants et artisans) à disposer d'une démocratie sociale élective. Confronter le discours tenu – notamment sur les valeurs – à la réalité est une démarche d'authenticité, qui marque l'intérêt de ce système. Reste maintenant à transformer l'essai et à tirer les conclusions qui s'imposent pour ériger un mutualisme plus efficace pour le prochain mandat 2005-2010.

### Petit glossaire des sigles employés

**Caf :** caisse d'allocations familiales.

**Canam :** Caisse nationale d'assurance maladie (des artisans et des commerçants).

**CCMSA :** Conseil central de la Mutualité sociale agricole.

**CFCA :** Confédération française de la coopération agricole.

**CJDES :** Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale.

**Cnam :** Caisse nationale d'assurance maladie.

**Cnav :** Caisse nationale d'assurance vieillesse.

**CNMCCA :** Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles.

**CPAM :** caisse primaire d'assurance maladie.

**CSMF :** Confédération des syndicats de médecins français.

**FNSEA :** Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles.

**JA :** Jeunes Agriculteurs.

**Uniopss :** Union nationale des œuvres privées sanitaires et sociales.

**Urssaf :** Union de recouvrement de cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales.