



Guide repere

Faire vivre la coopération territoriale en milieu rural

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
--------------------------	----------

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'IMPACT COLLECTIF.....	5
---	----------

LA FONCTION DE SOUTIEN MSA	6
---	----------

CRÉER LES CONDITIONS DE LA COOPÉRATION	8
---	----------

S'ASSURER DE L'ADHÉSION EN INTERNE.....	9
---	---

CRÉER ET ENTRETENIR LES LIENS AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE	10
---	----

SAVOIR SE SITUER ET SITUER SON ACTION/DÉTERMINER LA PERTINENCE DE SON ACTION ..	11
---	----

DÉFINIR LA COMITOLOGIE	12
------------------------------	----

CONNAÎTRE LES BESOINS DU TERRITOIRE	14
--	-----------

ANIMER OU PARTICIPER À UNE DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC	15
---	----

ASSURER UNE VEILLE.....	16
-------------------------	----

ORGANISER LA REMONTÉE DES BESOINS.....	17
--	----

- **Rédaction** : La Fonda, en partenariat avec la CCMSA et son réseau
- **Coordination** : CCMSA/DDPS/DADS
- **Mise en page** : CCMSA PAO
- **Impression** : CCMSA Reprographie

CONSTRUIRE ET ANIMER UN PLAN D'ACTION.....20

MOBILISER LES DISPOSITIFS ET RESSOURCES ADAPTÉS.....	21
METTRE EN LIEN LES PORTEURS DE RÉPONSE.....	22
METTRE EN PLACE ET ANIMER L'ÉVALUATION	23

PÉRENNISER LES COOPÉRATIONS.....25

ORGANISER LA GOUVERNANCE ET LA COMITOLOGIE.....	26
FAIRE ÉVOLUER ET ADAPTER LES PROJETS.....	28
S'ORIENTER VERS L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉS ET DE TERRITOIRES APPRENANTS.....	29

MONOGRAPHIES 32

MIDI-PYRÉNÉES NORD	33
Présentation de la caisse.....	33
Dynamiques coopératives de la caisse.....	33
Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques	35
Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation).....	36
MIDI-PYRÉNÉES SUD.....	37
GIRONDE.....	41
CÔTES NORMANDES.....	44
ARDÈCHE DRÔME LOIRE	46
PICARDIE.....	48

GLOSSAIRE 51

INTRODUCTION

Coopérer est devenu une exigence incontournable pour répondre aux défis complexes qui traversent les territoires : isolement social, accès aux droits, prévention santé, vieillissement de la population, précarisation... Aucun acteur ne peut y faire face seul. Ces enjeux sont systémiques et les réponses doivent l'être aussi. La coopération n'est pas une fin en soi, mais une méthode d'action collective pour produire des effets tangibles, durables et partagés.

Dans les territoires ruraux et périurbains où la MSA intervient, les coopérations ne partent jamais de zéro. Elles s'ancrent dans une histoire sociale, des dynamiques locales, des relations interpersonnelles souvent fortes. Mais coopérer suppose aussi un changement de posture : passer d'une juxtaposition d'actions à une construction collective, structurée autour d'un cap commun. Cela implique de créer un langage partagé, de partir d'une lecture commune des besoins du territoire, de clarifier les rôles et les responsabilités tant dans la co-construction que dans la mise en œuvre et d'installer les conditions d'un pilotage collectif dans la durée.

Plusieurs approches inspirent aujourd'hui les pratiques de coopération territoriale : stratégie d'impact collectif, développement local participatif, stratégie de changement, design de politiques publiques... Toutes partagent un même postulat : c'est à travers la mobilisation coordonnée de compétences, de connaissances, de savoirs, de ressources, d'expériences que l'on parvient à générer des transformations durables.

Depuis les années 80, les caisses de MSA déploient des démarches de développement social local dans le cadre de leur action sociale, notamment dans leur mission de développement social

des territoires ruraux. L'évolution des politiques publiques et de l'écosystème partenarial dans les territoires ruraux a conduit l'institution à s'adapter en rénovant ses programmes et dispositifs avec des modalités d'intervention plus contributives aux démarches de coopérations territoriales : les chartes Familles ou Aînés, les projets portés dans le cadre des Conventions Territoriales de Coopération (CTC), les dynamiques soutenues par les Contrats locaux de santé (CLS). Cette dynamique s'appuie sur un principe fort : il ne s'agit pas seulement d'animer des dispositifs, mais de soutenir les coopérations. C'est le rôle de la fonction de soutien.

Ce guide s'inscrit dans une ambition, celle d'être un appui aux territoires ruraux pour le déploiement de démarches coopératives territoriales. Il propose un cadre, des outils et des exemples pour accompagner les équipes MSA qui souhaitent structurer ou renforcer leur action dans ce type de démarches au bénéfice des territoires ruraux. Ce guide ne propose pas un modèle à appliquer à la lettre. Il rassemble des retours d'expérience, des conseils et des repères méthodologiques destinés à nourrir la réflexion et à soutenir l'action du rôle de fonction de soutien. En outre, les outils et exemples présentés reflètent des pratiques mises en œuvre localement à adapter selon le contexte, les besoins, ressources disponibles et les partenaires en présence.



PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'IMPACT COLLECTIF

L'approche de l'impact collectif s'est imposée depuis une dizaine d'années comme un cadre de référence pour penser la coopération entre acteurs de nature variée autour d'objectifs partagés. Développée aux États-Unis par la *Stanford Social Innovation Review* et adaptée au contexte français par plusieurs structures francophones, dont la Fonda, elle repose sur un constat simple : les enjeux complexes ne peuvent être traités efficacement que par une coopération durable entre les parties prenantes d'un même territoire.

L'impact collectif ne désigne pas une méthode figée ni une boîte à outils standardisée, mais une logique d'action structurée, qui repose sur cinq conditions interdépendantes permettant à des acteurs de coopérer durablement en réponse à des enjeux partagés définis en commun :

- **Un plan d'action commun** : les acteurs s'accordent sur une vision commune du problème et sur les priorités d'action, à partir d'un diagnostic construit collectivement.
- **Des actions se soutenant mutuellement** : chaque acteur agit depuis sa position, avec ses moyens propres et son identité, mais de manière articulée avec les autres.
- **Une communication permanente** : un effort soutenu est fait pour assurer la circulation des informations, la transparence des décisions et l'entretien de la confiance entre les parties.
- **Un système d'évaluation commun** : les partenaires définissent ensemble les critères de suivi et les repères de réussite, pour évaluer les progrès collectivement et adapter l'action si besoin.

- **Une fonction de soutien** : une personne, une structure ou un acteur ressource qui assure la coordination de la démarche, en garantissant sa continuité, sa cohérence et l'implication des partenaires dans la durée.

À travers ce cadre, il devient possible de penser autrement la coopération territoriale : non plus comme un enchaînement de partenariats, mais comme une dynamique partagée visant un changement social mesurable.

Si cette approche a été développée dans un contexte anglo-saxon, elle trouve un écho de plus en plus fort en France, notamment dans le champ de l'innovation sociale et des politiques de développement territorial. La MSA, à travers ses dispositifs, s'en saisit aujourd'hui comme repère méthodologique. Elle ne cherche pas à appliquer un modèle, mais à s'en inspirer pour outiller son action.

Ce guide mobilise l'approche de l'impact collectif comme grille de lecture. Les monographies présentées ne sont pas des « modèles » mais des terrains d'apprentissage. Chacune sera analysée au prisme des missions et des compétences de la fonction de soutien, avec une attention particulière portée à la manière dont elle s'incarne.



LA FONCTION DE SOUTIEN MSA

Dans toute démarche de projet collectif et de coopération, certains rôles sont visibles et identifiés : animer une réunion, coordonner un plan d'action, porter un projet ou encore financer une initiative. D'autres rôles, plus discrets, sont tout aussi déterminants. La fonction de soutien appartient à cette catégorie.

Cette fonction ne se confond ni avec un pilotage institutionnel, ni avec une animation de projet au sens classique. Elle vise à créer et à entretenir les conditions de la coopération, dans la durée. Elle soutient les liens entre les acteurs, les aide à formuler ensemble une vision commune, facilite la mise en cohérence des différentes actions et garantit la continuité de l'engagement

des parties prenantes. Elle n'agit pas à la place des autres, mais développe, structure et garantit le cadre dans lequel la coopération se déploie et s'installe dans la durée.

Dans les démarches inspirées de l'impact collectif, cette fonction est formalisée comme un rôle à part entière : celui d'un acteur dédié à la coordination, à la régulation et à l'animation de la méthodologie favorisant la coopération. Mais dans de nombreux territoires, cette fonction existe sans être identifiée en tant que telle. Elle est assurée par des structures d'appui, des réseaux associatifs, des collectivités ou par des agents qui endossent ce rôle sans toujours en prendre la mesure. L'activité des travailleurs sociaux et développeurs locaux des services d'Action sanitaire et sociale (ASS) des caisses MSA peut être comprise au travers de ce prisme.

Ce guide illustre comment se structure et s'incarne une telle fonction, nomme ce qu'elle recouvre et documente comment elle s'exerce. Il vise également à faire prendre conscience aux acteurs MSA concernés du rôle clé et structurant qu'ils exercent dans l'animation de coopérations territoriales, en objectivant les approches, postures, outils et méthodes qu'ils mettent en œuvre.

La fonction de soutien, au même titre que la coopération dont elle garantit les conditions de possibilité dans la durée, se construit souvent de manière différenciée en fonction des configurations locales. Elle mobilise une posture et des compétences spécifiques, des savoir-faire et des savoir-être particuliers.

Dans les pages qui suivent, nous explorons comment cette fonction se déploie dans les coopérations territoriales soutenues par les caisses MSA.



Si elle n'est pas nommée en ces termes, la fonction de soutien correspond à des pratiques ancrées au sein du réseau MSA. C'est dans la conduite de démarches collectives qu'elle a émergé comme une nécessité : celle d'un rôle dédié à la coordination méthodologique, à la structuration des partenariats et à l'entretien d'une dynamique collective dans la durée. En cela, elle répond à un besoin spécifique : celui de rendre la coopération possible, au-delà du portage d'actions ou de l'animation de l'instance.

Cette fonction ne correspond pas à un intitulé de poste ou à un statut particulier. Elle est généralement exercée par une ou plusieurs personnes au sein des équipes : travailleurs sociaux, animateurs territoriaux, chargés de mission ingénierie sociale, responsables de l'action sociale. Elle peut être assurée de façon collégiale, selon des configurations propres à chaque caisse. Le plus souvent, elle prend la forme d'un binôme associant une compétence de terrain et une compétence d'ingénierie, ou d'un appui entre pôles (travail social, administratif, ingénierie).

Cette diversité d'incarnation reflète la variété des contextes et des organisations internes des caisses.

La fonction de soutien s'inscrit pleinement dans le champ de l'ASS de la MSA. Elle en est l'une des composantes, aux côtés de l'accompagnement individuel et du déploiement des dispositifs collectifs. Elle répond à un besoin spécifique : organiser les conditions de la coopération entre acteurs d'un territoire, structurer les dynamiques partenariales et faciliter l'émergence de projets communs. En ce sens, elle ne se substitue ni à l'accompagnement social, ni à l'animation d'actions portées par la MSA mais elle vient les compléter en offrant un cadre méthodologique pour les intégrer dans une logique de développement social territorial. En formalisant cette fonction dans l'ASS, les caisses renforcent leur capacité à agir sur les enjeux sociaux du territoire qui demandent une réponse coordonnée avec d'autres acteurs.

Mieux identifier cette fonction, c'est reconnaître une réalité déjà présente dans de nombreuses caisses. C'est aussi se donner les moyens de la consolider : en clarifiant les contours, en mutualisant les pratiques, en offrant des repères à ceux qui l'assument. Ce guide ne cherche pas à imposer un modèle, mais à documenter une fonction qui contribue à l'ancrage et au développement territorial.

Présentation de la construction du guide

Ce guide est construit à partir d'une analyse croisée des démarches de coopération menées dans plusieurs territoires par des caisses MSA et l'expérience de la Fonda sur le sujet.

Il repose sur deux sources principales : une série d'entretiens approfondis réalisés avec les professionnels impliqués dans ces dynamiques (travailleurs sociaux, chargés de mission, responsables de l'action sociale...), et les apports issus de l'expérience de la Fonda ainsi que des cycles de formation organisés par la CCMSA et animés par la Fonda autour de l'ingénierie de coopération. Ce croisement permet d'articuler expériences de terrain, outils mobilisés et enseignements transférables.

Plutôt que de proposer une définition figée de la fonction de soutien, le guide adopte une approche évolutive. Il distingue quatre grandes étapes dans l'animation d'une démarche de coopération territoriale :

- créer les conditions de la coopération ;
- connaître les besoins du territoire ;
- construire et animer un plan d'action ;
- pérenniser les coopérations.

Chacune de ces étapes regroupe plusieurs missions concrètes, observées dans les territoires et l'animation des dispositifs MSA, et qui composent la fonction de soutien telle qu'elle est exercée dans les faits. Pour chaque mission, le guide propose une fiche structurée en cinq volets :

- une présentation synthétique de la mission ;
- des exemples issus de différentes caisses MSA, illustrant les modes d'appropriation et les facteurs de réussite ;
- les outils ou ressources mobilisables, qu'ils proviennent des caisses ou des formations ;
- à l'issue de la présentation de chaque étape, une série de questions-clés sont proposées, pour accompagner la réflexion à la mise en oeuvre de cette étape ;
- un baromètre, permettant à chaque équipe de se situer selon son niveau d'implication, en tenant compte du contexte local et du rôle des autres acteurs.

Ces fiches n'ont pas vocation à servir de modèle normatif, mais de repères pratiques, à adapter selon les configurations et les marges d'action de chaque caisse. Elles permettent également de mieux appréhender la diversité des manières d'exercer ou de soutenir cette fonction.

Les exemples mobilisés dans ce guide proviennent de plusieurs caisses ayant accepté de partager leur expérience dans le cadre de ce guide. Il s'agit des MSA Côtes Normandes, Ardèche Drôme Loire, Picardie, Midi-Pyrénées Nord, Midi-Pyrénées Sud et Gironde. Leurs contributions, issues d'une diversité de contextes territoriaux et de configurations internes, ont permis de rendre compte de la pluralité des formes d'exercice de la fonction de soutien. Nous les remercions sincèrement pour la qualité de leurs apports et leur engagement dans cette démarche collective.

CRÉER LES CONDITIONS DE LA COOPÉRATION

Pour animer une démarche de coopération associant plusieurs acteurs, et plus encore pour l'inscrire de façon durable sur un territoire, il importe de tenir compte des conditions favorables à son déploiement. La coopération en effet ne se décrète pas, il ne suffit pas d'annoncer vouloir travailler en coopération pour que cela fonctionne.

Plusieurs éléments sont à prendre en considération donc, de différentes natures et qui vont faire appel à des outils, techniques et compétences variés.

Il s'agira de créer à la fois les conditions d'une écoute commune, de faire vivre en continu la capacité des acteurs du territoire à apprendre les uns des autres et à mieux se connaître, de s'assurer que chacun adhère au projet collectif, le comprend et y trouve sa place. Autant d'éléments qui renvoient vers l'idée de faire vivre l'interconnaissance et d'animer un dialogue territorial de façon continue.

Faire vivre le dialogue, à tous les niveaux, en interne aux caisses et en lien avec les autres acteurs du territoire, repose pour partie sur de l'informel, mais appelle une organisation spécifique, dans la construction et l'animation des espaces de dialogue et de décision commune. Cela suppose également un appui affirmé à tous les échelons hiérarchiques. Cette section « Créer les conditions de la coopération » va donc s'attacher à mettre en lumière les repères indispensables à l'ancrage du geste coopératif dans les pratiques de chacun, tout en s'assurant de la pertinence de son action.

S'ASSURER DE L'ADHÉSION EN INTERNE

Le déploiement d'une ingénierie de la coopération pour l'animation du volet ASS d'une caisse implique au préalable de s'assurer que l'ensemble des acteurs de la caisse comprennent et adoptent l'approche proposée, et ce à toutes les échelles hiérarchiques. Cela implique plusieurs points :

- inclure l'ensemble des collaborateurs dans la démarche, pour qu'ils en comprennent le sens ;
- organiser les équipes et les services, en définissant les profils et les compétences de chacun.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

La dynamique de coopération a été portée collectivement dès le démarrage grâce à un binôme travailleur social/animateur territorial, favorisant une complémentarité d'expertises et de compétences. Il s'agissait dès le démarrage d'un binôme « coordinatrice de Clic » et « animatrice territoriale MSA ». Les membres de l'encadrement ASS concernés ont été moteurs pour appuyer la démarche et susciter l'implication auprès des instances dirigeantes de la MSA (Présidence et direction).

MSA ARDÈCHE DRÔME LOIRE

L'organisation par pôles permet une répartition claire des missions. Le binôme entre une travailleuse sociale de terrain et une chargée de mission ingénierie a facilité la co-construction, en ancrant la démarche dans les réalités locales et dans une méthode partagée.

MSA DE PICARDIE

La démarche s'appuie sur une coordination active entre les pôles (travail social, administratif, ingénierie sociale). Le pôle ingénierie joue un rôle d'interface entre l'action sociale de terrain et la méthodologie MSA. Le partage et l'expérience issues des chartes précédentes a aussi favorisé l'adhésion interne.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

La phase de priorisations des communautés de communes où mener des actions est une phase délicate car elle implique de ne pas retenir tous les territoires. Pour favoriser le sens et l'acceptation de ce choix, la MSA MPN a travaillé avec l'ensemble de l'équipe. C'est cette dernière qui a défini les critères, dont les seuils ont ensuite été précisés par les responsables.

Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Réunions inter-pôles régulières** : permettre à chaque pôle de mieux comprendre le rôle des autres et de s'approprier collectivement les démarches territoriales. En Picardie, ces réunions ont permis d'instaurer un langage et une compréhension communs autour des chartes Famille.
- **Fiche mission/fiche projet partagée** : utilisée en Ardèche Drôme Loire, cette fiche définit les rôles de chacun au sein du binôme MSA et entre les pôles, et structure les objectifs, les interlocuteurs clés à mobiliser.

CRÉER ET ENTRETENIR LES LIENS AVEC LES AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE

Ce sont souvent des projets précis qui entraînent un travail partenarial concret. Mais ce sont la création et l'entretien de liens réguliers qui favorisent l'émergence de coopérations et assurent leur pérennité.

Ce travail de création et d'entretien des liens passe par l'identification des acteurs du territoire avec lesquels agir, notamment les EPCI et les CAF, puis par l'identification ou la formalisation de cadres qui permettent d'agir ensemble (charte, convention d'action sociale, accompagnement au projet social de territoire...). Enfin il passe par une interconnaissance en continu, des temps d'échanges pour se connaître, se comprendre, comprendre les modes de fonctionnement, le périmètre d'action ainsi que les contraintes de chacun.

Exemples

MSA ARDÈCHE DRÔME LOIRE

La charte de Noirétable s'est inscrite dans une coopération déjà structurée avec Loire Forez Agglo, notamment autour du Contrat local de santé (CLS) et d'actions portées par les services du département. La MSA participait régulièrement à des comités techniques inter-institutionnels. Cette antériorité a permis de proposer une démarche de charte comme une continuité logique, intégrée aux dynamiques déjà connues des élus.

MSA CÔTES NORMANDES

Avant même le lancement de la charte « Bien Vieillir », la MSA coopérait déjà avec le Clic local et la communauté de communes Granville Terre et Mer dans le cadre d'actions de prévention de santé. Cette proximité s'appuyait sur une relation de confiance construite dans le temps et facilitée par la présence active de l'animatrice territoriale et du travailleur social sur le terrain.



Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Lettre d'intention partagée** : document formalisant l'engagement commun entre MSA et intercommunalité, facilitant le portage et le soutien politique (Côtes Normandes et Ardèche Drôme Loire).
- **Participation de la MSA à des dispositifs existants (CLS, CFPPA, CTG, réseaux santé)** : ce positionnement dans des dispositifs publics antérieurs crée un environnement favorable à l'intégration de nouvelles démarches.
- **Référents territoriaux** : désignation, par une commune ou structure, d'un relais local pour faire vivre et être relais auprès de sa structure et de son territoire des démarches et projets portés par la charte ou le dispositif MSA.
- **Création d'un pôle territorial au sein du service ASS, pour en porter le volet du développement social local** : les travailleurs sociaux en charge du développement local ont la charge d'un nombre déterminés de communautés de communes pour y créer du lien. Ils vont notamment déployer les outils de contractualisation et dispositifs de la MSA pour les inscrire dans les projets sociaux de territoire.
- **Le groupement d'employeurs** permet de se regrouper entre acteurs d'un territoire pour mutualiser des emplois en lien avec des missions ou besoins partagés.
- **Proposer des formations croisées** pour permettre aux acteurs du territoire de mieux se connaître et de mieux identifier à la fois les compétences, les besoins et les contraintes de chacun. Par exemple, présentation du fonctionnement d'une intercommunalité par un DGS auprès des conseillers et conseillères MSA.
- **Organiser des rencontres régulières** en associant une pluralité de profils, et en veillant notamment à intégrer les échelons de direction, pour que les partenaires de la MSA puissent trouver des interlocuteurs avec un positionnement hiérarchique équivalent.
- **Se former à la facilitation**, pour faire vivre des dynamiques d'intelligence collective.

MSA GIRONDE

Dans un moment où les CEJ prenaient fin et où Grandir en milieu rural (GMR) n'avait pas encore été lancé, la MSA Gironde a mis en place les Conventions d'actions sociales (CAS). Les CAS sont un cadre contractuel pour travailler en commun à une politique concertée, pour travailler en coopération, en s'inscrivant dans le projet social de territoire.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

La MSA établit des liens avec les entreprises de son territoire. Elle a bâti une offre de services qui leur est

destinée, avec des propositions répondant aux besoins des salariés et de leurs proches : habitat inclusif, habitat d'accueil des saisonniers.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

La MSA Midi-Pyrénées Nord a fait évoluer GMR pour en faire un outil au service d'une démarche de territoire. Un modèle de convention-cadre a été créé, pour en faire la porte d'entrée d'un accompagnement des EPCI dans leur projet social de territoire. GMR devient ainsi un outil – avec d'autres – pour la réalisation du projet social de territoire.

SAVOIR SE SITUER ET SITUER SON ACTION/ DÉTERMINER LA PERTINENCE DE SON ACTION

La force de la coopération réside dans le fait qu'elle met en complémentarité autour d'une visée commune les apports d'acteurs différents. Elle additionne et démultiplie les compétences. Par conséquent, la coopération suppose de connaître les acteurs de son territoire, mais aussi de se connaître soi-même.

Prendre part à ou impulser une coopération suppose de savoir identifier ses forces, ses faiblesses, ses spécificités, ses compétences, pour définir sa plus-value et savoir apporter la réponse adaptée au meilleur endroit, sans se disperser.

Cela passe par un travail de ciblage et de priorisation des territoires sur lesquels agir et d'identification des leviers par lesquels la MSA peut compléter ou renforcer les actions d'autres acteurs.

Exemples

MSA DE PICARDIE

Le territoire de l'Est de la Somme a été choisi pour le déploiement d'une charte sur la base d'une fiche d'identité territoriale construite par l'équipe.

Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Fiche d'identité territoriale/grille de sélection de territoire** : utilisée par la MSA de Picardie. Elle croise données socio-démographiques, indicateurs agricoles, cartographie des partenaires et retour des équipes locales pour justifier le choix d'un territoire.
- **Définition collective de critères**. Il est indispensable d'établir des critères pour cibler et prioriser l'action de la MSA, afin qu'elle porte là où elle est la plus pertinente. Cette priorisation n'est pas toujours facile à faire entendre. Pour cela travailler collectivement, y compris au-delà du service ASS, pour établir les critères de priorisation permet de donner du sens et de rendre plus acceptables les choix effectués.
- **Rencontres avec les collectivités** : des échanges directs avec les communautés de communes ou autres collectivités, avec les maires et les élus, en amont de la construction du dispositif permettent d'évaluer l'intérêt réel du territoire pour accueillir la démarche.
- **Appui sur les dynamiques locales existantes** : dans tous les cas, le choix du territoire est aussi fondé sur une capacité à s'intégrer et à venir compléter des dynamiques déjà en cours (CLS, CTG, projets associatifs).

LA FONCTION DE SOUTIEN MSA : CRÉER LES CONDITIONS DE LA COOPÉRATION

Les travailleurs sociaux et les élus implantés localement ont joué un rôle essentiel de veille et de repérage. La fiche d'identité territoriale croisait des indicateurs de précarité, d'isolement, de présence agricole et des dynamiques associatives existantes. L'expérience résultant du partenariat préexistant avec le centre social a aussi été un critère.

MSA ARDÈCHE DRÔME LOIRE

Le territoire de Noirétable a été retenu en croisant plusieurs critères (isolement et étalement géographique, vieillissement, absence d'offre). Le choix a été discuté et validé avec Loire Forez Agglo pour garantir une légitimité partagée.

MSA CÔTES NORMANDES

Le territoire du Pays Bréhalais a été sélectionné en tenant compte des disparités entre territoires littoraux et ruraux, de la présence de partenaires connus et d'un besoin identifié sur le vieillissement. Des entretiens ont été menés avec les maires pour valider la pertinence locale de la démarche.

MSA GIRONDE

La Convention d'action sociale (CAS) est pensée pour articuler les actions de la MSA en complémentarité avec d'autres acteurs, notamment la CAF. Une vigilance est ainsi portée à l'articulation des actions de la MSA avec la CTG. Ainsi quand une CTG se renouvelle, la CAS s'inscrit dans la même temporalité pour un développement conjoint.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

La MSA Midi-Pyrénées Sud porte ses actions en s'inscrivant dans les politiques sociales des partenaires institutionnels : Schéma départemental des services aux familles (SDSF), CTG... Elle veille à faire varier son implication en fonction de l'avancement et de la constitution de ces politiques.

Le lien avec les CTG est ainsi variable, depuis la simple signature jusqu'à la mise en place d'actions concertées. La complémentarité peut se construire par l'expertise de la MSA sur les jeunes des milieux ruraux ou sur la prise en compte des aînés.

DÉFINIR LA COMITOLOGIE

La gouvernance permet d'articuler le rôle et la contribution de chaque partie prenante impliquée, tout en rappelant les objectifs et la visée partagés ainsi que les moyens identifiés.

Elle est un préalable à la conduite effective de l'action collective, y compris dans la phase d'élaboration de celle-ci.

La gouvernance est appelée à évoluer au fil des étapes de la coopération, l'organisation de la comitologie ne se pensant pas de la même façon dans les phases d'amorce, de définition des besoins et dans les phases de mise en œuvre effective. C'est un rôle essentiel de la fonction de soutien que de poser et être garant des règles par lesquelles l'action collective doit être conduite, tout en sachant les faire évoluer de façon adaptée.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

Un comité de pilotage a été formé après le diagnostic, réunissant la MSA, le Département et la communauté de communes. Trois groupes de travail thématiques ont ensuite été constitués, chacun animé par le binôme MSA/Clic, et ouverts à la participation d'élus, habitants, techniciens et bénévoles d'associations.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Une gouvernance en trois niveaux : un Copil réunissant les décideurs politiques, des groupes de travail thématiques largement autonomes dans leur fonctionnement, et un suivi technique interne entre le travailleur social référent et les responsables du service action sociale.



MSA DE PICARDIE

La gouvernance s'est structurée autour d'un co-pilotage MSA/centre social. Des comités techniques réguliers ont assuré le suivi méthodologique, tandis que les groupes thématiques étaient co-animés avec des partenaires (CAF, Udaf, Restos du Cœur, établissements scolaires). Ce fonctionnement souple et horizontal a facilité l'engagement durable des acteurs.

MSA GIRONDE

Pour faire vivre les projets dans un cadre partagé, la MSA Gironde et ses partenaires animent des équipes territoriales de concertation interinstitutionnelle (ETCI) où participent CAF, Département, MSA et communautés de communes. Elles combinent échanges de pratiques, informations descendantes, échanges d'informations institutionnelles et réflexion commune sur une thématique donnée.

Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Schéma de gouvernance partagé** : représentation claire du rôle des différentes instances (Copil, comités techniques, groupes de travail).

Trame de réunion pour le Copil et les groupes de travail : ordre du jour, répartition des rôles, suivi des engagements. Mentionnée dans les bilans Ardèche et Côtes Normandes comme outil d'appui à la continuité et à la clarté des échanges.

Mobilisation des référents désignés par les communes : en Côtes Normandes, chaque commune a désigné un référent pour relayer les informations et porter la dynamique localement. Ces référents sont associés aux groupes de travail selon les thématiques.

Une coopération installée et qui produit des effets est une coopération dont les bases sont solides, à cet égard, travailler sur les conditions de la coopération consiste à en assurer la fonction. Cela suppose de se laisser du temps pour réunir des conditions essentielles, en lien avec l'organisation collective du travail. Il faut ainsi veiller à adopter un modèle adapté, en lien avec les territoires. Il faut également tenir compte de l'implication de chaque partie prenante dans la démarche, tant en interne qu'en externe, pour s'assurer que chacun y trouve du sens et que le projet commun soit appuyé, de l'échelon de la prise de décisions stratégique jusqu'à la mise en œuvre d'actions auprès des publics, en passant par l'organisation opérationnelle du quotidien.

Quelques questions-clés



- L'organisation du service permet-elle d'identifier les ressources mobilisables en interne et un référent de l'action institutionnelle capable de définir le niveau d'engagement de la MSA sur le territoire ?
- Les rôles et missions des travailleurs sociaux et acteurs du développement sont-ils en lien avec l'appui à des dynamiques de territoire ?
- Des espaces sont-ils identifiés et animés pour faire vivre les projets de coopération ?
- La MSA est-elle présente dans les espaces stratégiques du territoire, où s'élaborent des décisions collectives en lien avec les politiques et projets qu'elle mène ?
- Des temps d'interconnaissance sont-ils organisés ?
- Des modèles de travail en commun sont-ils formalisés, qui permettent la contractualisation et le cadrage des liens de coopération entre la MSA et les acteurs avec lesquels elle agit ?
- Une réflexion a-t-elle été menée pour identifier les actions portées par d'autres acteurs du territoire et caractériser ce qui distinguent celles portées par la MSA ?
- Une comitologie a-t-elle été établie ? Les conditions de sa révision et de son évolution ont-elles été anticipées, en tenant compte du fait qu'elle pourra être amenée à évoluer avec le projet ?

CONNAÎTRE LES BESOINS DU TERRITOIRE

Connaître les besoins du territoire est une condition de départ incontournable pour animer une démarche de coopération. Cela implique de dépasser les intuitions ou constats sectoriels pour fonder l'action sur une compréhension partagée de son territoire d'action dans ses multiples aspects. La fonction de soutien ne consiste pas à porter seul un diagnostic, mais à rassembler les conditions de son élaboration collective, et surtout de s'assurer de son appropriation par l'ensemble des parties prenantes, au service d'une action utile au territoire.

La MSA dispose d'une position singulière pour ce travail. Forte de son réseau d'élus MSA qui maillent l'ensemble des territoires ruraux, de ses travailleurs sociaux qui accompagnent les ressortissants agricoles tout au long de leur parcours de vie, de ses multiples partenariats noués avec les acteurs de terrain, la MSA dispose d'un ancrage territorial essentiel pour initier ou nourrir des diagnostics territoriaux. Elle peut également s'appuyer sur, ou rejoindre, des démarches déjà existantes – notamment dans le cadre des CTG, de CLS ou des projets sociaux de territoire.

ANIMER OU PARTICIPER À UNE DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC

La MSA peut intervenir à différents niveaux dans la phase de diagnostic, selon le contexte. Elle peut être initiatrice, en impulsant une démarche propre avec une méthode et des outils portés par ses équipes (par exemple dans le cadre d'une charte Famille). Elle peut être contributrice, en s'associant à un diagnostic porté par un autre acteur (CAF, centre social, collectivité) et en y apportant ses données, son expertise sociale ou sa connaissance du terrain. Enfin, elle peut agir comme facilitatrice, en jouant un rôle de mise en lien entre acteurs, de clarification méthodologique ou de soutien à la structuration du diagnostic. Animer ou participer à un diagnostic implique une capacité à articuler différentes sources : données statistiques, observations de terrain, enquêtes auprès des habitants, paroles d'acteurs. Cela suppose également de garantir un cadre clair, des outils partagés et une restitution accessible. La fonction de soutien joue ici un rôle crucial pour que le diagnostic devienne un point d'ancrage commun pour l'action.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

Un diagnostic a été mené dans les 13 communes avec l'appui d'un réseau de référents locaux, mobilisés pour relayer un questionnaire co-construit. Plus de 100 retours ont été recueillis, notamment grâce à la participation d'une vingtaine d'étudiants en travail social. Ce croisement de données qualitatives et statistiques a permis d'objectiver les priorités.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Le diagnostic a été réalisé sur une période de six mois, mobilisant plus de 90 personnes via des entretiens individuels ou collectifs et des réunions publiques. Cette phase a permis de recueillir la perception des habitants, des élus et des techniciens sur les besoins du territoire, en lien étroit avec le CLS. L'analyse des atouts, freins et ressources locales a été co-produite avec les partenaires.

MSA DE PICARDIE

La MSA a construit une fiche d'identité territoriale

croisant données socioéconomiques, indicateurs agricoles et présence des partenaires. En complément, des questionnaires familles ont été diffusés, et des groupes d'expression ont permis d'approfondir certains constats. Cette double entrée (diagnostic + partage de vécus locaux) a permis de légitimer les priorités formulées collectivement entre la MSA, le centre social et les acteurs locaux.

MSA MIDI-PYRNÉES NORD

Les conventions-cadres dont la MSA MPN est porteuse comme outil de contractualisation avec les territoires voient leur adoption facilitée par le fait qu'elles s'intègrent le plus souvent à des diagnostics existants, notamment ceux de la CTG, auxquels la MSA a par ailleurs participé en y valorisant son expertise propre.

Outils



Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Questionnaire diffusé localement** : utilisé dans plusieurs territoires. Élaboré avec les partenaires, il permet d'impliquer les habitants et d'ancrer la démarche en fonction de leurs besoins. Pour recueillir des données objectives sur les besoins, usages et attentes des habitants. Il permet de renforcer la compréhension du territoire et de documenter certaines priorités pour préparer le plan d'action. Sa diffusion facilite également l'implication des publics dans une démarche participative en amont des groupes de travail.
- **Fiche d'identité territoriale** : document synthétique qui rassemble les indicateurs clés du territoire et alimente les discussions avec les partenaires. Il sert de point de départ au diagnostic et à l'argumentaire stratégique.
- **Croisement des données froides et chaudes** : structuration de l'analyse territoriale à partir d'enquêtes, d'entretiens, de focus groups et de données publiques (Insee, CAF, MSA).
- **Valorisation de l'expertise** : la MSA est porteuse d'une expertise propre qu'elle peut venir valoriser dans les phases de diagnostic dont elle est partenaire sans en être directement porteuse. Elle peut également venir compléter et enrichir des diagnostics déjà établis. Ses expertises vont porter principalement sur la connaissance des ressortissants du régime agricole, sur les problématiques liées au vieillissement ou sur les besoins en services aux familles dans les territoires ruraux.

Qu'est-ce qu'un élu MSA ?



Rappelons que la MSA est un organisme mutualiste, c'est-à-dire géré par ses adhérents. Les élus MSA sont des délégués cantonaux présents partout en France. On recense 13 760 délégués en 2025. Ils ont une mission de représentativité de l'ensemble des ressortissants agricoles. Ainsi, ils jouent un rôle précieux dans ce travail de connaissance du territoire. Ils sont un maillon essentiel pour tisser du lien social en ruralité et être le relais entre la MSA et les territoires. Par leur engagement local et leur proximité avec les réalités du territoire, ils contribuent à faire remonter des besoins peu visibles dans les données statistiques, à éclairer certaines situations vécues ou à créer des liens avec d'autres acteurs. Leur regard vient enrichir les analyses portées par les équipes professionnelles et participe à ancrer les diagnostics dans le vécu des ressortissants. Dans certaines démarches, ils prennent part aux comités de pilotage ou participent activement à l'identification des priorités.

Travailler ensemble à mieux connaître le territoire a également une dimension politique. Cela permet de mettre en discussion les priorités, de faire émerger dans le débat des situations mal identifiées par les autres acteurs institutionnels, et de qualifier des besoins peu visibles. Ce travail constitue une première entrée dans une dynamique d'action collective et joue un rôle essentiel pour les prochaines étapes. Les fondements de l'action collective, la gouvernance, les priorités d'action et la mise en commun de ressources nécessaires, sont d'autant plus robuste lorsqu'ils reposent sur une lecture claire et partagée du territoire.

ASSURER UNE VEILLE

Assurer une veille territoriale maintient une connaissance vivante et évolutive des dynamiques locales, pour mieux relier les acteurs et renforcer les synergies. Elle repose sur une attention aux évolutions du territoire, aux signaux faibles et à ses grandes dynamiques. Elle repose également sur une connaissance fine des acteurs, pour comprendre qui agit sur quoi,

avec quelles ressources, quelles contraintes, à quelle échelle et dans quelle temporalité. L'animation de temps d'interconnaissance réguliers est en ce sens un levier indispensable.

La MSA, par son ancrage et ses relations croisées avec les institutions, les collectivités et les associations, est amenée à maintenir une veille territoriale. La fonction de soutien contribue à relier les informations, les structures et les personnes, pour mieux répondre aux besoins avec les ressources humaines et coopératives adaptées.

Outils



Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Schéma de gouvernance partagé** : remontées informelles des travailleurs sociaux : très présents dans les territoires : par leur ancrage locale, ils identifient des signaux faibles (isolement, ruptures de parcours, absence d'acteurs) et les partagent avec le pôle ingénierie. Cela permet d'anticiper l'émergence de nouveaux besoins ou territoires d'action.
- **Participation aux comités techniques territoriaux (CLS, CFPPA, CTG)** : cette participation permet de suivre les évolutions des priorités publiques locales, d'identifier les projets en émergence et d'aligner l'action MSA avec les dynamiques en cours.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

Les animateurs territoriaux et les travailleurs sociaux sont identifiés comme des relais permanents, dont la présence sur le terrain permet d'entretenir une observation continue des besoins. La MSA est fréquemment sollicitée par d'autres porteurs de projets pour participer à des démarches de co-constructions (ex : actions avec les Clic, conférences des financeurs, CCAS, Caf...), ce qui alimente une veille active sur les dynamiques en cours.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Avant même le lancement de la charte, les travailleurs sociaux et la chargée de mission en ingénierie sociale mobilisaient des observations issues du terrain, croisées avec les échanges menés dans les comités techniques des CLS et avec les collectivités. Cette veille a permis d'identifier des difficultés dans les territoires peu repérées, mais bien visibles pour les acteurs de terrain.

MSA DE PICARDIE

Les travailleurs sociaux et chargés d'études sont associés à un travail de priorisation des territoires à partir d'une connaissance fine du contexte : régime agricole, précarité, équipement social et dynamique

de partenariat. Des binômes travailleurs sociaux/chargé d'études ont été constitués pour nourrir la veille qualitative à l'échelle locale.



ORGANISER LA REMONTÉE DES BESOINS

Organiser la remontée des besoins est essentiel pour créer des liens entre décisions stratégiques et mise en œuvre des actions sur le terrain. Elle garantit la pertinence des actions. L'animation régulière d'espaces d'échange avec les parties prenantes (élus, techniciens, structures associatives, personnes associées...) en est un levier clé.

Ce travail d'écoute active doit également porter sur la parole des ressortissants du régime agricole et des habitants concernés. C'est dans cette double attention que la MSA peut jouer un rôle de traducteur et de relais.

La remontée des besoins ne se cantonne pas au travail de recueil des constats. Elle doit se soucier de créer les conditions pour que les besoins soient formulés, discutés, priorisés et transformés en leviers d'action. Cela passe par des outils, mais aussi par une posture : disponibilité, présence, capacité à relier les échelles et à faire émerger une lecture collective des besoins et des différentes situations. La fonction de soutien se situe ici à l'interface entre le terrain et la stratégie.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

Chaque commune partenaire a désigné un ou plusieurs référents locaux chargés d'assurer la liaison entre les habitants et la démarche. Ces référents ont contribué à l'élaboration et à la diffusion d'un questionnaire territorial, puis relayé les retours vers l'équipe projet. Cette organisation de proximité a facilité l'identification fine des besoins et leur remontée dans les espaces de pilotage.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Des entretiens individuels et collectifs ont été réalisés dans les communes, en lien avec les élus et les partenaires de terrain. Le binôme travailleurs sociaux/chargé de mission a assuré une restitution progressive des constats, et les groupes de travail thématiques ont ensuite fait remonter les besoins de manière structurée. Ce système a permis une circulation fluide entre habitants, techniciens et instances décisionnelles.



Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Réseau de référents communaux ou associatifs pour faciliter la circulation d'informations entre le terrain et le pilotage :** les référents identifient les besoins locaux, les traduisent en propositions d'action et assurent un lien régulier avec les animateurs MSA.
- **Groupes d'expression ou de parole :** employés notamment en Picardie : ces espaces permettent de recueillir la parole des habitants, souvent avec un appui des structures relais (centre social, Restos du Cœur...). Ces contributions ont participé à la construction de la charte Familles.
- **Actions de l'inclusion :** la MSA Midi-Pyrénées Sud anime des groupes de parole sous l'intitulé des actions de l'inclusion. Il s'agit de rassembler une quinzaine de personnes sur des sujets tels que la fracture numérique ou comment prendre soin de sa santé. L'animation avec une méthodologie spécifique va permettre de faire remonter les besoins, des propositions, qui inspireront ensuite les accompagnements, programmes et dispositifs mis en œuvre sur le territoire.
- **Mener des études, en direct ou conjointement avec des acteurs du territoire :** la conduite d'une étude permet de comprendre de façon étayée les besoins d'un territoire, que l'on n'identifie pas toujours immédiatement. Ce travail d'étude peut également être mené conjointement avec d'autres acteurs, par exemple le Département sur des sujets tels que le RSA ou l'accès aux droits.
- **Appui sur les partenaires :** la remontée des besoins des habitants ne passe pas obligatoirement par l'animation en direct de temps de consultation. Elle peut également se faire en sachant solliciter les acteurs du territoire qui animent régulièrement des temps de ce type et sont en contact au quotidien avec les habitants du territoire. Les centres sociaux sont souvent des partenaires privilégiés.

MSA DE PICARDIE

La MSA a articulé plusieurs canaux de remontée des besoins : questionnaires familles, groupes d'expression, participation d'élus MSA, retours des TS et groupes de travail. Les priorités ont été définies collectivement à partir de cette matière. La coordination avec le centre social a permis de relayer efficacement les attentes des habitants dans les espaces de gouvernance du projet.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

La MSA Midi-Pyrénées Sud a répondu à un AMI de son territoire portant sur la question de l'emploi agricole. Cette réponse a été motivée par un travail d'étude qui avait été réalisée préalablement et qui avait fait remonter la proposition de créer une maison des saisonniers. L'étude a contribué à faire remonter un besoin qui a permis ensuite d'impulser un projet en mobilisant d'autres acteurs.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

Pour ses démarches de développement social local, La MSA Midi-Pyrénées Nord organise des allers-retours réguliers entre les différents acteurs internes, pour s'assurer des liens entre la formalisation de la stratégie et de la méthode et ceux qui l'appliquent concrètement sur le terrain. Cela permet de s'assurer que les orientations stratégiques sont pertinentes et ancrées dans la réalité.

MSA GIRONDE

La MSA Gironde a privilégié une entrée territoriale et la polyvalence de ses travailleurs sociaux – notamment les personnes en charge du développement social – pour la structuration de son service d'ASS. Elle a conservé également des postes plus spécialisés, sur les sujets du mal-être, de la jeunesse et du vieillissement et de l'habitat. Cela facilite l'organisation de réseau ou l'animation d'échanges « techniques ». Un réseau jeunesse a ainsi été mis en place pour travailler avec d'autres acteurs, dont les élus, sur des propositions de politiques jeunesse. Dans les Équipes territoriales de concertation interinstitutionnelle (ETCI) des temps d'échanges thématiques sont programmés, qui associent des techniciens aux autres profils.

Connaître les besoins du territoire, ne consiste pas uniquement à dresser un état des lieux, mais suppose également de poser les bases d'une action collective cohérente et ancrée dans le réel. En s'appuyant sur son expertise, ses données et sa proximité avec les ressortissants agricoles, la MSA peut contribuer à objectiver les besoins, à les faire émerger collectivement et à en faciliter la lecture par les partenaires. La fonction de soutien joue ici un rôle pivot : elle connecte les sources d'information, organise les échanges entre acteurs et transforme les observations en leviers d'action. Ce travail de connaissance partagée du territoire et de ses besoins est la première pierre avant la constitution d'un plan d'action.

Quelques questions-clés



- Des diagnostics ont-ils déjà été réalisés sur ce territoire (CTG, CLS, CCAS, observatoires, MSA, etc.) ? Peut-on les utiliser, les actualiser, ou s'y intégrer ?
- Quels acteurs sont porteurs d'une expertise sur les réalités locales ? À quels moments et dans quels buts devons-nous les associer ?
- Notre diagnostic permet-il une mise en discussion des besoins entre acteurs aux points de vue différents (élus, techniciens, associations, habitants) ?
- Avons-nous des relais ou des espaces pour faire remonter les besoins de manière continue, au-delà du seul diagnostic initial ?
- Comment articulons-nous les différentes sources d'information : données statistiques, observations de terrain, questionnaires, parole habitante ?
- La parole des ressortissants agricoles est-elle visible et prise en compte dans le diagnostic ?
- Les critères utilisés pour choisir un terrain d'intervention sont-ils partagés et clairs ?
- Le diagnostic nourrit-il une dynamique collective sur le territoire, ou reste-il cantonné à une utilisation en interne ?

CONSTRUIRE ET ANIMER UN PLAN D'ACTION

Construire un plan d'action en réponse aux besoins identifiés ne signifie pas additionner des projets ou construire quelque chose de nouveau, mais articuler des réponses cohérentes, faisables et soutenables portées par des acteurs légitimes. L'enjeu est de s'accorder sur ce qui est prioritaire, sur qui fait quoi, comment et avec quels moyens.

La fonction de soutien joue ici un rôle stratégique : celui d'aider à transformer une volonté collective en plan d'action opérationnel. Cela suppose de prioriser, d'identifier les ressources mobilisables, de faire émerger des porteurs, d'assurer une continuité dans la coordination. Il ne s'agit pas pour la MSA de porter elle-même les projets, mais bien de permettre à ceux qui en ont la capacité et les compétences de les conduire dans de bonnes conditions.

Construire un plan d'action collectif, c'est aussi accepter l'itération : les actions peuvent évoluer, les porteurs changer, les dispositifs s'adapter. La souplesse du plan est souvent gage de pérennité, à condition qu'il s'appuie sur une méthode claire, des outils de suivi partagés et une dynamique relationnelle basée sur une interconnaissance continue. L'animation de cette phase est donc tout aussi importante que la conception du plan d'action : elle conditionne la qualité de mise en œuvre, l'engagement des partenaires et la crédibilité de la coopération dans la durée.

MOBILISER LES DISPOSITIFS ET RESSOURCES ADAPTÉS

La construction d'un plan d'action collectif nécessite une mobilisation des dispositifs existants, à la fois internes à la MSA et portés par d'autres institutions ou acteurs locaux.

Le rôle de la fonction de soutien est d'orienter les partenaires vers les bons leviers, de faciliter l'accès à l'ingénierie et aux financements, et de sécuriser les conditions de mise en œuvre.

Cela implique d'identifier le ou les dispositifs MSA les plus adaptés en lien avec les besoins identifiés, les objectifs partagés et les capacités locales.

La fonction de soutien ne porte pas directement les actions, mais elle accompagne leur structuration : choix des porteurs, appui à l'animation, lien avec les financeurs. Elle agit comme un levier d'activation et de mise en capacité.

Exemples

MSA CÔTES NORMANDES

Pour accompagner la structuration et le financement des projets issus des groupes de travail, la MSA a mobilisé ses partenaires locaux. Pour le projet de halte-répît à destination des aidants la MSA a mobilisé la Conférence des financeurs (dont elle est membre). Elle a accompagné l'association Familles Rurales dans le pilotage du réseau créé au terme de la charte et dans la recherche de financements.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Sur le territoire de Noirétable, la caisse a appuyé la structuration des projets issus des groupes de travail, en orientant les porteurs vers les bons partenaires : Conférence des financeurs, Carsat, Département. L'une des forces de la MSA a été sa capacité à mobiliser les acteurs locaux et à rediriger les porteurs de projets vers les bons interlocuteurs.

MSA DE PICARDIE

Plusieurs actions ont été soutenues grâce à un appui technique et d'ingénierie de la MSA sur le fléchage des ressources : prévention santé, numérique, parentalité. La caisse a mis en lien les partenaires locaux avec les dispositifs adéquates portés par la CAF, le département, les collectivités. Tout en gardant une posture de facilitateur sans financer directement.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

La MSA Midi-Pyrénées Sud prend appui sur les dispositifs et programmes portés par la Caisse centrale, pour les adapter aux besoins de son territoire. Inclusion et ruralité ou encore les Maison d'accueil rural et de résident pour personne âgées (Marpa) proposent à la fois des fonds et de l'ingénierie, permettant de s'inscrire dans le développement local en coopération. Cela permet de répondre à des demandes exprimées par les territoires. Outre les dispositifs de la Caisse centrale, la MSA a également mobilisé la Fabrique à initiatives dans le cadre d'un projet sur l'habitat des travailleurs saisonniers.

Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Fiche des dispositifs mobilisables par les partenaires :** dans les démarches, les équipes ont construit des tableaux synthétiques listant les dispositifs existants (CAF, département, conférence des financeurs, Carsat...). Ces supports ont été utilisés dans les groupes de travail pour orienter les porteurs de projet.

- **Accompagnement au montage des dossiers de financement :** la MSA accompagne la formalisation des dossiers (rédaction, cadrage des objectifs, prévisionnels budgétaires). Cette fonction est très bien représentée à travers le binôme travailleurs sociaux/ingénierie sociale, qui intervient comme facilitateur administratif et technique.

LA FONCTION DE SOUTIEN MSA : CONSTRUIRE ET ANIMER UN PLAN D'ACTION

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

Le modèle des conventions cadres, déployés par la MSA Midi-Pyrénées Nord pour contractualiser et formaliser avec les EPCI son accompagnement aux projets sociaux de territoire permet d'identifier et de mobiliser les dispositifs adaptés. Les conventions cadres permettent ainsi de mobiliser GMR ou l'AVS, ou de proposer des actions spécifiques telles que des ateliers

de prévention ou l'expérimentation du principe territoire zéro non-recours pour renforcer l'accès aux droits.

MSA GIRONDE

Avec les Conventions d'action sociale (CAS), cadre contractuel par lequel la MSA Gironde contractualise avec les collectivités, sont formalisées des axes de travail mais également le cadre opérationnel pour y répondre.

METTRE EN LIEN LES PORTEURS DE RÉPONSE

Pour s'assurer d'un portage adapté des réponses aux besoins et enjeux d'un territoire, la fonction de soutien joue un rôle d'ensemble : identifier les structures ou les acteurs les plus à même de piloter une action, favoriser les complémentarités entre partenaires et relier les initiatives à des dispositifs ou à des ressources qui leur permettront de se concrétiser.

Cela suppose une connaissance fine du territoire et de ses dynamiques mais aussi une capacité à créer des connexions : entre un besoin identifié et une structure qui n'aurait pas pensé y répondre, entre un porteur et un financeur, entre plusieurs associations qui pourraient mutualiser leurs actions.

La mise en lien s'étend aussi aux contributeurs ponctuels ou moins visibles, dont la participation enrichit les capacités de réponses. C'est dans cette capacité à tisser des liens et à mettre en place la cohérence des actions que la fonction de soutien prend toute sa valeur.

Exemples

MSA DE PICARDIE

Le co-pilotage avec le centre social a permis de mettre en lien une diversité de partenaires (CAF, Udaf, Restos du Cœur, établissements scolaires...). La MSA a joué un rôle d'intermédiaire pour connecter des structures qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

L'implication de la MSA Midi-Pyrénées Sud dans des espaces tels que la Commission des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie (CFPPA) l'amène à mettre en lien ce dispositif de financement avec les acteurs locaux du monde rural, en orientant une partie du financement dédié vers ceux-ci.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

La MSA Midi-Pyrénées Nord définit le rôle de ses travailleurs sociaux en partie comme un rôle de veille, des ressources humaines, matérielles et financières d'un territoire, pour pouvoir opérer des mises en lien pertinentes.

Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Participation aux instances de concertation.** La participation des caisses MSA dans les instances territoriales ainsi que dans les comités de pilotage de projets, nourrit à la fois sa connaissance des besoins et des dynamiques des territoires dans lesquels elle ainsi que des initiatives qui y sont menées, et développe sa capacité à mettre en lien, lorsque cela est pertinent, des projets et des structures avec lesquels elle échange dans ces différentes instances.

La MSA, du fait de son fonctionnement en guichet unique, intervient sur l'ensemble des pans de la protection sociale. Son guichet unique constitue un levier pour l'articulation et la transversalité dans la mise en œuvre des politiques publiques.

MSA GIRONDE

Les conventions d'action sociale définissent une politique concertée autour de champs d'action commun. Elles relient collectivité, CAF et MSA, autour d'un projet social de territoire partagé. Elles sont un espace pour relier les acteurs autour d'un diagnostic commun, des échanges de pratiques et la définition d'un plan d'action.

Dans les cas où les projets sociaux de territoire ne sont pas animés par la collectivité, c'est alors le dispositif GMR qui va venir jouer ce rôle, l'appel à projets permettant de repérer et de mettre en lien des projets.



METTRE EN PLACE ET ANIMER L'ÉVALUATION

Dans une démarche de coopération, l'évaluation ne doit pas être pensée comme un point final, mais comme un fil conducteur. Elle permet aux acteurs de prendre du recul sur ce qu'ils font ensemble, de vérifier si les intentions se traduisent dans l'action et d'ajuster les priorités en fonction des réalités. Elle porte à la fois sur les effets des projets engagés et sur la démarche elle-même : qualité du cadre de coopération, cohérence du pilotage, place laissée aux parties prenantes.

La fonction de soutien joue un rôle central pour organiser cette évaluation : proposer un cadre partagé, faire circuler les informations, mettre en discussion les effets produits. Elle ne mesure pas à la place des autres, mais facilite l'appropriation des critères évaluatifs, la mise en lien des observations et la valorisation des retours d'expérience. Elle contribue ainsi à ancrer l'évaluation dans la durée comme une composante à part entière du pilotage de la coopération.

Exemples

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Un suivi qualitatif des actions est intégré dès la conception. Des bilans d'étape intermédiaires sont réalisés pour ajuster les projets en cours. Les groupes de travail participent à la réflexion sur les effets des actions, y compris sur les conditions de participation (ex. : accès, mobilisation, communication). L'évaluation n'est pas centralisée, mais diffusée à travers les différentes instances.

MSA CÔTES NORMANDES

Des temps de bilan public sont prévus, dont une restitution finale rassemblant les élus, les partenaires, les bénévoles actifs et les bénéficiaires de la charte. Ces moments permettent de valoriser les résultats, d'objectiver les réussites ou les freins, et de discuter collectivement des suites.

LA FONCTION DE SOUTIEN MSA : CONSTRUIRE ET ANIMER UN PLAN D'ACTION

MSA PICARDIE

L'évaluation a reposé sur une fiche action remplie par chaque porteur. Cette fiche inclut des objectifs, des indicateurs simples (nombre de participants, niveau de satisfaction), et un mini bilan qualitatif et quantitatif.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

La MSA Midi-Pyrénées Sud souligne le souci de penser l'évaluation en amont, en précisant l'impact recherché, les critères et les indicateurs.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

Les conventions cadres que porte et anime la MSA MPN comportent un volet évaluation. Les conventions

précisent des objectifs et indicateurs, et une chargée d'étude mène l'évaluation, en travaillant notamment à collecter et analyser les données.



Outils

Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Fiche action avec indicateurs et bilan** : cette fiche est complétée par le porteur de projet. Elle inclut des objectifs, des indicateurs simples (participation, satisfaction), et un espace pour un retour d'expérience.
- **Cycle mené avec la Fonda sur l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.** (<https://cutt.ly/pte6XgRG>)

Un plan d'action modélisé en coopération ne se résume pas à une suite d'initiatives : il incarne une stratégie partagée. Sa solidité repose autant sur la clarté des objectifs que sur la complémentarité, la mobilisation des ressources et la capacité d'ajustement des actions et des acteurs. La fonction de soutien ne remplace pas les acteurs, mais elle permet aux conditions de structuration de la coopération de se consolider, en clarifiant les rôles, établissant les liens entre les dispositifs, repérant les leviers de financement possibles et en coordonnant de manière opérationnelle. Ce travail de coopération est générateur de valeur, car il renforce les ressources d'un territoire et crée les conditions de ses futurs développements. L'évaluation met en lumière ces aspects et portera donc tant sur la structuration de la coopération – valorisant ainsi le rôle de la fonction de soutien – que sur ce qu'elle génère dans la durée pour le territoire et ses habitants.



Quelques questions-clés

- Qui sont les porteurs de projet identifiés pour chaque action envisagée ? Sont-ils légitimes et prêts à s'engager ?
- Les actions du plan sont-elles cohérentes entre elles et avec le diagnostic partagé ?
- Des dispositifs (MSA ou partenaires) sont-ils mobilisables pour soutenir les actions prévues ? Sont-ils connus des porteurs ?
- Des liens ont-ils été créés entre porteurs potentiels pour éviter les redondances et favoriser les synergies ?
- Une recherche de financements complémentaires est-elle nécessaire ? Qui pourrait être mobilisable pour piloter la recherche ou pour fournir des financements ?
- Le plan d'action prévoit-il une temporalité claire (phases, priorités, ajustements possibles) ?

PÉRENNISER LES COOPÉRATIONS

Faire vivre une coopération dans le temps suppose d'installer des modes de faire durables, des relations de confiance entre les parties prenantes et une capacité collective à ajuster les actions aux évolutions du territoire, des acteurs ou des besoins. Pérenniser, ce n'est pas figer : c'est maintenir vivant ce qui a été construit en organisant la continuité, en rendant possible le renouvellement et en posant les conditions d'un pilotage partagé sur le long terme. Cela commence notamment par la gouvernance. Elle donne un cadre à la coopération, clarifie les rôles, les responsabilités et les circuits de décision. Elle doit pouvoir évoluer selon les phases du projet, sans perdre sa lisibilité. La fonction de soutien contribue ici à structurer les instances, à poser des règles communes et à soutenir leur appropriation par les partenaires. Mais la coopération demande de la souplesse : les projets, les priorités, les dynamiques peuvent évoluer. Il faut donc savoir adapter les formes d'action et les faire évoluer sans perdre le sens. Cela suppose de créer des boucles d'apprentissage, de travailler l'évaluation dans la durée et de favoriser la montée en responsabilité des porteurs de projets et des acteurs locaux.

Enfin, certaines démarches vont plus loin : elles cherchent à installer, au-delà d'un projet donné, une culture de coopération plus large. Ce sont les territoires où se développent des communautés d'acteurs capables d'agir ensemble dans la durée, au service d'une vision commune. La fonction de soutien peut alors accompagner la structuration de ces espaces apprenants, qui prolongent et transforment les dynamiques initiales.

ORGANISER LA GOUVERNANCE ET LA COMITOLOGIE

Une coopération fonctionnelle et durable repose sur une gouvernance claire, partagée et capable d'évolution. Il ne s'agit pas seulement de créer des instances, mais de donner à chacune une fonction, une légitimité et une dynamique propre. Le rôle de la fonction de soutien est d'aider à former ces espaces (Copil, comités techniques, groupes de travail), de clarifier les articulations entre eux et de garantir la régularité de leur animation. Ce travail se fait en continu, la gouvernance devant être pensée initialement et régulièrement revisitée, pour s'assurer qu'elle correspond toujours bien au projet collectif.

Une gouvernance efficace permet à la fois de piloter l'ensemble de la démarche, de suivre la mise en œuvre opérationnelle et de favoriser l'appropriation par les acteurs locaux. Elle est à la fois un espace de coordination et un levier d'engagement des acteurs.

Outils



Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Charte d'engagement** : un document fondateur qui précise les rôles des instances, les principes et les modalités de participation. Cette charte est signée en amont avant le lancement des groupes de travail et sert de référence partagée tout au long de la démarche.
- **Schéma de gouvernance** : modélisation et représentation de la structure de gouvernance, des liens entre les instances (Copil, GT, comités techniques) et des circuits de décision. Il permet aux partenaires de se situer dans le pilotage et favorise la transparence.
- **Trame d'animation et feuille de route pour les groupes de travail** : ces documents structurent les échanges (ordre du jour, répartition des rôles, suivi des engagements). Ils permettent une animation partagée et une continuité même en cas de rotation des animateurs.
- **Réunions de coordination interne MSA** : mentionnées dans plusieurs bilans de charte, elles permettent à l'interne MSA (binôme TS/ingénierie/chargé d'étude, responsables) de suivre la dynamique avec l'expérience et les compétences d'une multitude de salariés internes à la MSA.

Exemples

CÔTES NORMANDES

La gouvernance s'est articulée autour d'un Copil réunissant élus, responsables et techniciens de la MSA, de la communauté de communes, du département puis de l'association « Familles Rurales » porteuse des actions en fin de charte.

Cette instance décisionnelle a soutenue les groupes de travail autonomes, où la MSA a tenu une posture de facilitateur.

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Trois niveaux ont été instaurés : un comité de pilotage politique, des groupes de travail thématiques autonomes et des réunions techniques internes. Les groupes sont décrits comme le « cœur » de la démarche : ouverts et portés par des binômes d'acteurs, avec une animation partagée.

La gouvernance s'est construite progressivement avec des règles implicites : horizontalité, respect des prises de parole, souplesse dans la participation.

MSA DE PICARDIE

Le dispositif reposait sur une architecture à trois niveaux : Copil large (élus, partenaires...), un comité technique restreint pour le pilotage méthodologique (TS, centre social, chargés d'études), et des groupes de travail par thématique. La MSA a assuré la mise en place de ces instances et leur articulation.

MSA MIDI-PYRÉNÉES SUD

Que ce soit pour la signature de chartes ou de conventions d'action sociale, la MSA Midi-Pyrénées Sud joue un rôle d'impulsion pour établir des instances opérationnelles de gouvernance. Il s'agit de répartir les rôles entre les instances en donnant sa place à chacun.

FAIRE ÉVOLUER ET ADAPTER LES PROJETS

Une démarche en coopération n'est jamais figée. Les projets doivent évoluer au vu des priorités locales, au gré des ressources disponibles, en fonction des engagements des structures et des personnes. Pour durer, une coopération doit intégrer cette part d'évolution et s'organiser pour y répondre collectivement. La fonction de soutien doit veiller à maintenir cette capacité d'adaptation : en favorisant des espaces de discussion réguliers, en structurant la capacité d'ajustement et en soutenant les transitions entre phases ou entre acteurs. Faire évoluer un projet, ce n'est pas renier son cadre initial, c'est lui permettre de rester pertinent. Cela suppose de mettre en débat les choix faits, de tirer parti de l'expérience acquise et de garder une capacité d'adaptation sans perdre le sens de l'action commune.

Outils



Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Soutien au transfert progressif de l'animation** : à Côtes Normandes, la MSA a appuyé la montée en autonomie d'un partenaire associatif (Familles Rurales), en formalisant un passage de relais et en gardant un rôle d'appui ponctuel en cas de besoin. Cela permet de maintenir la dynamique sans dépendance excessive à la caisse.
- **Action globale** : de façon générale, l'action des conseillers, travailleurs sociaux et développeurs locaux de la MSA se pense de façon élargie et transversale. Leur action ne repose pas sur un pilier unique, par l'exemple l'apport de financements, mais sur la combinaison de plusieurs aspects : financements, accompagnement, veille, ingénierie... Cette combinaison encourage une attitude d'écoute pour proposer et faire évoluer les dispositifs et actions proposées.

Exemples

MSA ARDÈCHE-DRÔME-LOIRE

Les groupes de travail sont décrits comme autonomes, capables de s'auto-réorganiser et de réajuster leurs actions en fonction des retours du terrain. Une attention particulière est portée à la souplesse du dispositif, avec une gouvernance pensée pour accueillir des modifications tout en gardant un cap collectif partagé.

MSA CÔTES NORMANDES

L'évolution du dispositif de charte a conduit un acteur local (Familles Rurales) à porter le réseau d'acteurs construits au terme de cette charte. La MSA a accompagné le transfert de responsabilités tout en continuant à jouer un rôle de conseil technique, dans une logique de retrait progressif.

Le dispositif s'est ajusté aux ressources disponibles et à l'évolution de l'implication des partenaires.

MSA MPS

La MSA MPS considère sa capacité à innover et à faire un pas de côté comme un plus qui vient susciter de l'intérêt. Cette capacité d'innovation combinée à une veille permanente et une attention forte à l'expression des besoins qui remontent des territoires favorisent l'évolution et l'adaptation des dispositifs.

La Marpa, qui apporte en soi une réponse neuve aux questions d'habitat pour les personnes vieillissantes, va ainsi pouvoir évoluer pour développer de nouveaux services et se muer en EVS.

S'ORIENTER VERS L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉS ET DE TERRITOIRES APPRENANTS

Lorsque les coopérations prennent racine, l'enjeu dépasse le cadre d'un projet. Il s'agit alors de soutenir l'émergence d'une communauté d'acteurs capable d'agir ensemble dans la durée, au-delà d'un plan d'action ponctuel. Cela suppose d'entretenir des liens de confiance, de favoriser la transmission et de créer des habitudes de coopération qui s'inscrivent dans le paysage local.

La fonction de soutien peut jouer un rôle structurant en encourageant la mise en réseau des acteurs, en valorisant les compétences des partenaires et en soutenant la circulation de l'information. C'est dans cette continuité que la coopération devient culture et non simple coordination.

Exemples

MSA DE PICARDIE

La MSA a pensé très tôt la transmission de la gouvernance en instaurant un co-pilotage dès le départ avec le centre social. À la fin de la co-construction de la charte, le centre social assurait l'animation des groupes, le suivi des actions et la coordination des partenaires, la MSA gardant un rôle ponctuel de ressources sur demande.

MSA MIDI-PYRÉNÉES NORD

La MSA Midi-Pyrénées Nord accorde une place importante à l'interconnaissance, condition essentielle à la réussite de projets en coopération. Cela conduit à animer des espaces d'échange, pour mieux comprendre les contraintes, actions et besoins de chacun, sans toujours chercher un résultat immédiat, mais avec le souci de créer les conditions de l'interlocution et de faciliter les opportunités de travail en commun. Cela suppose également un rapport au temps différent : prendre en compte la temporalité de chacun, accepter de prendre du temps, même sans résultats immédiats, pour mieux construire dans la durée.

Outils



Les outils présentés ici sont issus des expériences partagées dans les monographies. Ils reflètent des pratiques mises en œuvre localement, à adapter selon le contexte, les ressources disponibles et les partenaires en présence.

- **Financer et former des postes dédiés à l'animation de coopérations territoriales.** L'impulsion, la structuration et l'animation des coopérations est relié à un socle de missions et compétences justifiant la création de postes dédiés. Les chargés de coopération, responsables de l'animation des CTG sont un exemple de ce type de poste. La Fonda propose un parcours de formation dédié à la fonction de soutien.

- **Des structures territoriales jouent un rôle clé dans la mise en lien entre les acteurs et habitants d'un même territoire.** Elles sont des leviers pour faire vivre de la coopération. Une part du soutien qui leur est accordé peut ainsi être fléchée spécifiquement vers des missions d'animation de coopération. Les centres sociaux notamment, ou les maisons des associations, sont identifiés comme des espaces de mises en lien entre institutions, associations et habitants.

Pérenniser une coopération, c'est faire en sorte que ce qui a été construit puisse évoluer tout en restant aligné sur l'aspiration initiale. Cela suppose d'organiser la continuité des relations, de structurer une gouvernance lisible, de soutenir l'adaptation et l'évolution des projets dans le temps et de penser la transmission ou le retrait de la MSA sans rupture.

La fonction de soutien joue ici un rôle charnière : elle assure la stabilité du cadre, encourage l'autonomie des partenaires et favorise l'émergence de collectifs durables. C'est à ce niveau que la coopération peut devenir une culture plutôt qu'un temps ponctuel de coordination entre acteurs, et qu'elle peut s'installer dans le paysage local.

Quelques questions-clés



- La gouvernance est-elle lisible, stable et adaptée à la phase actuelle de la démarche ?
- Les rôles dans les différentes instances sont-ils bien répartis et assumés ?
- Les partenaires sont-ils en capacité de co-animer ou d'assurer seuls certaines dimensions de la coopération ?
- Existe-t-il des espaces, ressources, personnes où les partenaires peuvent relire ensemble le chemin parcouru ?
- Des outils ou méthodes permettent-ils de maintenir la dynamique en cas de changement d'acteurs ?
- La sortie de la MSA a-t-elle été anticipée ? Un plan de passage de relais progressif est-il formalisé ?
- Le territoire dispose-t-il de relais ou de ressources pour faire vivre la coopération au-delà du projet initial ?
- Des habitudes de travail ou des réflexes coopératifs se sont-ils installés durablement ?
- Une communauté d'acteurs est-elle en train de se structurer autour d'un socle de valeurs ou de finalités communes ?
- Comment l'interconnaissance est-elle animée ? À quelle fréquence ? Avec quels outils ?

Portrait-robot de la fonction de soutien par les caisses MSA (compétences, savoirs, savoir-faire et savoir-être)

Compétences : capacités professionnelles clés mobilisées dans l'ensemble des missions

- Appliquer les méthodes de gestion de projet
- Animer des espaces collectifs (groupes de travail, réunions partenariales, ateliers...)
- Développer une ingénierie sociale et territoriale
- Conduire une veille active (politiques, données, dynamiques locales)
- Accompagner au changement en adoptant une approche systémique

Savoirs : connaissances nécessaires pour comprendre les contextes et les dynamiques

- Connaissance des politiques publiques sociales, familiales, de santé et d'insertion
- Connaissance fine des acteurs du territoire (collectivités, CAF, ARS, associations, etc.)
- Compréhension des systèmes d'acteurs et des logiques institutionnelles
- Maîtrise et connaissance des dispositifs (CTG, CLS, appels à projets, schémas locaux...)
- Culture générale de l'action collective et du développement local

Savoir-faire : capacités à agir dans des situations concrètes, en lien avec les missions

- Animation d'ateliers d'intelligence collective
- Faciliter l'émergence d'une parole collective et la prise de décision partagée
- Traduire un diagnostic en plan d'action, organiser la priorisation
- Adapter les méthodes et les outils selon les acteurs, les configurations et les ressources
- Soutenir la mise en lien entre porteurs de projet, financeurs et institutions
- Structurer et faire vivre une gouvernance (Copil, Cotech, etc.)
- Organiser la communication (comptes-rendus, newsletter, relais avec le local)

Savoir-être : postures, attitudes et qualités humaines indispensables à la fonction

- Écoute active et sincère
- Posture de neutralité
- Capacité à créer un cadre de confiance
- Polyvalence et adaptabilité
- Capacité à naviguer dans l'incertitude
- Humilité face aux savoirs d'usage (habitants) et reconnaissance des expertises plurielles
- Ouverture d'esprit et curiosité
- Sens de la diplomatie et de la médiation

Où est-ce que je me situe dans la coopération ?

Cette partie rassemble l'ensemble des repères proposés dans le guide sous la forme d'un baromètre. Il ne s'agit pas d'un outil de mesure ou de hiérarchisation, mais d'un support d'auto-positionnement. Chacun peut y trouver des points d'appui pour réfléchir à sa propre implication, selon son contexte, ses ressources et le rôle des autres partenaires. Les différents niveaux décrivent des modes d'engagement possibles, qui peuvent évoluer dans le temps. L'objectif n'est pas d'atteindre un « niveau supérieur », mais de se situer, de prendre du recul et, si besoin, d'identifier des pistes pour renforcer sa contribution à la coopération.

Créer les conditions de la coopération

- Je veille à la diffusion, en interne, d'une culture commune du territoire et de ses enjeux, pour que l'ensemble des acteurs de ma caisse en ait une connaissance partagée.
- J'assure en interne le partage d'une connaissance commune du territoire et de ses enjeux, et contribue à un modèle d'organisation où l'on s'assure que la contribution de chacun est adaptée à ces enjeux et porteuse de sens à chaque niveau.
- Pour assurer le lien avec les acteurs extérieurs, je participe à des temps d'échange et de dialogue avec d'autres acteurs.
- Pour assurer le lien avec les acteurs extérieurs, je participe à des temps d'échange avec d'autres acteurs dans un cadre établi, formalisé, dans un souci marqué de travailler et cultiver l'interconnaissance.
- Je suis garant et anime les espaces d'échange avec les autres acteurs extérieurs.

Connaître les besoins du territoire

- Je n'ai pas encore engagé de démarche de connaissance du territoire, mais je reste à l'écoute et disponible pour les partenaires qui en portent.
- Je mobilise ponctuellement des informations existantes (données, observations, retours de terrain) pour mieux cerner les enjeux de mon environnement.
- Je participe à des temps d'analyse collective, je croise mes observations avec celles d'autres acteurs, et je cherche à relier ce que je perçois à des données partagées.

- J'organise ou j'anime des démarches de diagnostic et de veille, en cherchant à faire remonter une diversité de regards (habitants, partenaires, élus...).
- Je structure une connaissance vivante du territoire, en articulant veille, remontées des besoins, diagnostics partagés.

Construire et animer un plan d'action

- Je ne suis pas directement impliqué dans la construction ou l'animation du plan d'action, mais je reste informé des projets en cours et disponible pour y contribuer si besoin.
- Je participe ponctuellement à des actions collectives, en apportant un appui ciblé selon mes compétences ou mes ressources.
- Je contribue activement à la mise en œuvre du plan d'action, en lien avec d'autres acteurs, et je contribue à faire circuler les informations.
- Je facilite la coordination entre porteurs de projets, en aidant à clarifier les rôles, à repérer les complémentarités et à structurer les calendriers d'action.
- Je structure l'animation du plan d'action dans la durée, en m'assurant de sa cohérence, de sa lisibilité collective et de son adaptation aux besoins du territoire.

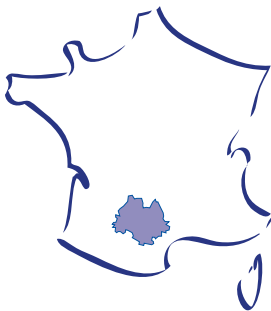
Pérenniser les coopérations

- Je n'ai pas encore engagé de réflexion sur la suite de la coopération, mais je m'intéresse aux initiatives qui cherchent à inscrire leurs effets dans la durée.
- Je soutiens les partenaires dans leurs projets au fil de l'eau, sans forcément prendre part à la structuration globale d'un réseau ou d'une communauté.
- Je participe aux instances de suivi et de pilotage, et je contribue à garder un fil rouge dans la mise en œuvre d'une coopération.
- Je facilite la transmission des acquis, je veille à maintenir des conditions de gouvernance partagée et j'encourage la constitution d'un réseau ou d'une communauté.
- J'accompagne une véritable stratégie de pérennisation des coopérations, en anticipant les évolutions, en outillant les collectifs et favorisant l'installation d'une culture de la coopération entre les partenaires.

MONOGRAPHS



MONOGRAPHIES



Midi-Pyrénées Nord

Monographie réalisée sur la base d'un entretien mené le 10 janvier 2025 avec Hélène Blanchard, responsable développement des territoires et ingénierie sociale.

Présentation de la caisse

La Caisse Midi-Pyrénées Nord couvre quatre départements : l'Aveyron (12), le Lot (46), le Tarn (81), le Tarn-et-Garonne (82).

Il s'agit d'une caisse importante, avec des départements très ruraux et dont les bassins de vie comportent une part importante de ressortissants agricoles. On dénombre plus de 30 % de ressortissants agricoles dans les départements de l'Aveyron et du Lot.

Depuis 2022, le service ASS est pilotée par une responsable et est constituée de trois pôles d'activités :

> **Un pôle intervention sociale**, qui concerne les accompagnements individuels et collectifs et le suivi des chartes familles et aînés, où agissent assistants sociaux et travailleurs sociaux.

> **Deux pôles administratifs** qui concernent le recouvrement des prestations.

> **Un pôle développement des territoires et ingénierie sociale**, où agissent des conseillers et chargés en développement.

Au moment de sa création, le pôle ingénierie sociale n'était pas prédéfini. Il est le résultat d'une construction, de propositions et de constats sur l'existant.

Dynamiques coopératives de la caisse

Inscription des activités de la caisse dans des coopérations territoriales et animation de l'approche coopérative en interne

Sur les 51 intercommunalités que comporte le territoire 15 ont été prioritaires pour y mener des actions.

Impliquer tout le monde dans cette étape est important, pour favoriser ensuite l'acceptation et le sens, car prioriser est souvent vu comme un renoncement.

Les indicateurs ont donc été identifiés sur proposition des équipes, et les seuils ont été établis avec les responsables : critères de densité de population, nombre de ressortissants agricoles (en valeur relative et valeur absolue), fragilités populationnelles (RSA, prime d'activités, AAH), nombre de nouvelles installations et de départs agricoles, taux d'équipement (petite enfance, seniors...).

Trois EPCI ont ainsi été retenus par département, à l'exception de l'Aveyron où 6 EPCI ont été retenus, car ceux-ci sont de petites tailles dans ce département.

Le programme GMR a été un point d'appui, en le faisant évoluer pour en faire un outil au service de démarches de territoires et en intégrant à son approche les dimensions de programmation, de

diagnostic de territoire et de coopération. En s'inspirant de ce qu'avait fait la caisse Midi-Pyrénées Sud (MPS), le programme GMR a basculé sur une approche intercommunale. Un modèle de convention-cadre a été créé afin de faire de GMR une porte d'entrée pour proposer aux EPCI un accompagnement au pilotage du projet social de territoire.

Il s'agit de présenter une démarche globale, de proposer le soutien de la MSA dans la réalisation du projet social de territoire (PST) avec GMR comme outil – mais pas un outil exclusif cependant.

L'approche proposée est une approche de guichet unique qui vient se positionner en complémentarité des Conventions territoriales globales (CTG), lesquelles concernent la branche famille sans prendre en compte une thématique telle que le vieillissement. Les CTG sont déjà positionnées comme des outils de PST et le fait d'inscrire les conventions-cadres en complémentarité de celles-ci est bien perçu, car cela permet de ne pas avoir à recréer un diagnostic et une comitologie. La MSA s'appuie sur les diagnostics de la CTG – auxquels elle a contribué – et vient les compléter. Les conventions-cadres viennent ainsi soutenir les CTG avec les spécificités du régime agricole et GMR permet d'apporter un levier financier.

Ces conventions se bâtissent à partir de la volonté politique. Elles sont négociées avec les territoires, en tenant compte des besoins qui s'y expriment – tout en étant claires sur les besoins auxquels elles ne peuvent pas apporter de réponse, comme le fait de faire venir des médecins. Elles tiennent compte également des dispositifs existants pour s'inscrire en complémentarité. Le levier GMR est ainsi régulièrement employé, de même que l'animation de la vie sociale (AVS). Peuvent également être proposés des ateliers de prévention autour du vieillissement ou une expérimentation de territoires zéro non-recours pour renforcer l'accès aux droits.

Des forfaits de 5 à 20 k€ à destination des EPCI sont prévus pour le pilotage, ce qui permet de laisser de la marge pour le soutien aux projets concrets.

Le montant du financement du pilotage est déterminé sur la base de trois indicateurs : réalisation sur diagnostic partagé pour établir le PST ; embauche pour réaliser ce PST ; prise en compte du monde agricole. Un seul territoire ne bénéficie pas d'un soutien financier pour le pilotage. Les conventions cadres sont en cours de déploiement, la première ayant été signée en 2023.

Afin de faire de ces conventions cadres un outil ambitieux pour l'accompagnement des territoires, un travail a été mené en interne pour y associer toutes les équipes. C'était un enjeu interne que de permettre à chacun, travailleurs sociaux et assistants, de trouver sa place dans la réalisation de ces conventions cadres.

En parallèle de ce travail de mobilisation en interne il a fallu aussi convaincre à l'extérieur. Avec l'appui de la direction, des rencontres ont été organisées avec les élus des territoires prioritaires, les présidents de communauté de communes, mais aussi les DGS.

Une vigilance est portée au fait que chaque interlocuteur des partenaires puisse échanger avec un interlocuteur MSA ayant un positionnement hiérarchique équivalent. De ce point de vue l'implication de la direction est essentielle. La coopération ne repose pas que sur des techniciens.

Les élus du territoire sont les porteurs du PST et la CAF et les MSA viennent les appuyer.

Chacun des 15 territoires est accompagné par un responsable avec l'appui en binôme d'un assistant social ou d'un conseiller. L'équipe projet est intégrée dans l'équipe territoire.

Les retours des territoires sont positifs, parce ce qui est proposé est clair, léger et s'inscrit en complément de ce qui est déjà existant.

Cette démarche permet aussi de rendre visible l'intervention de la MSA sur les territoires, dont les élus n'avaient pas toujours conscience.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

La Caisse MPN a des liens avec d'autres acteurs publics du territoire :

- > Le Département, signataire du Schéma départemental des services aux familles (SDSF) et copilote de certaines AVS.
- > Participation à des conférences financeurs pour la prévention et l'autonomie : Commission des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie (CFPPA) animée par le Département via un fonds de la CNSA.
- > Préfecture.
- > ARS.
- > Direction régionale de l'emploi, de l'économie, du travail et des solidarités (DEETS), pour l'accompagnement du RSA sur un département.

Des liens existent également avec les chambres d'agriculture.

Les relations avec l'ensemble des autres acteurs du territoire se construisent sur la base d'une histoire commune et de liens antérieurs. Par exemple le lancement d'un appel à projets commun pour un chantiers loisirs jeunes dans le Tarn, ou le suivi de formations communes en 2015.

Au niveau individuel, Hélène Blanchard a rédigé au cours de ses études un mémoire master portant sur les conseillers techniques CAF. Ce travail lui a permis d'avoir une bonne connaissance des services, de leur organisation et de leur fonctionnement, ce qui constitue une aide. Connaître les compétences et les contraintes de ses partenaires facilite les interlocutions.

Ces liens se sont renforcés avec les projets des conventions-cadres, qui permettent des réunions régulières. Les liens sont forts, mais il faut être vigilant à ne

pas les perdre car ils reposent sur la bonne coopération des individus. Les conventions-cadres permettent de formaliser les espaces d'échange. Les conventions-cadres permettent de formaliser les espaces d'échange mais ne sont pas contraignantes.

Dans ces démarches, il est important de tenir compte du contexte organisationnel, de prendre en compte ses partenaires, en étant à l'écoute de leurs compétences, leurs contraintes, leurs besoins. Prendre en compte les autres permet de mieux penser la coopération. Cela suppose de prendre le temps des rencontres, d'échanger, pour savoir comment chacun est organisé. Avant de proposer une offre d'accompagnement sur un PST, les interlocuteurs définissent les contours, les besoins, délimitent ce qui est possible, identifient ce qui existe déjà. C'est donc un processus qui s'écrit en même temps qu'il se fait.

Un autre point important est de travailler l'interconnaissance, car elle facilite ensuite le déploiement de projets communs, par un travail continu d'actualisation des connaissances sur les enjeux, missions et actualités des partenaires. Cela passe par des rencontres, par des temps de formation croisée, par exemple lorsqu'un DGS vient expliquer aux conseillers et conseillères MSA le fonctionnement d'une intercommunalité.

Résultats

En interne, la méthode de coopération sur les conventions-cadres a permis une organisation concertée et coordonnée. Elle a permis de s'organiser dans les approches des territoires.

En externe, le cadrage de la méthode et des appuis possibles de la MSA au PST a permis de mieux faire comprendre le rôle et le champ d'intervention de la MSA. Se soucier de mieux comprendre les partenaires a permis en retour une meilleure connaissance du rôle et modalités d'action de la MSA, ainsi que de ses contraintes.

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

Réalisations, conseils et recommandations en lien avec l'exercice des principales missions de la fonction de soutien

Proposer des orientations stratégiques

- [Faire régulièrement des allers-retours entre les acteurs](#), en alternant la taille des groupes, pour s'assurer des liens entre tête – formalisation de la stratégie et méthode – et mains – application concrète sur le terrain ; pour veiller à avoir des orientations stratégiques ancrées dans une réalité.

- [Savoir prendre en compte la temporalité de chacun](#), en ne forçant pas les choses pour une date, et en sachant se donner le temps pour construire dans la durée. Ne pas mettre de contrainte temporelle, le travail sur le fond étant plus important que la formalisation contractuelle. S'il faut prendre deux ans pour avoir quelque chose de solide, il faut prendre ce temps-là.

- [Accepter que l'autre peut avoir raison](#) et ne pas être trop directif pour mener des coopérations stratégiques avec différents partenaires.

- [Se rappeler que toutes les fonctions comptent](#). Être vigilant pour prendre en compte toutes les paroles, écouter tous les intérêts particuliers, mais sans oublier l'intérêt général.

Faciliter le dialogue entre les partenaires

- [Se soucier de la participation de chacun](#).

- [Tenir compte des places de chacun](#), s'assurer d'avoir le bon niveau d'interlocution dans la représentation hiérarchique avec ses partenaires.

- [Travailler le contact avec les habitants](#). Si l'on n'est pas soi-même en contact direct avec les habitants, veiller à s'appuyer sur des structures qui portent leur parole, tels que les centres sociaux.

Obtenir les financements

- [Travailler sur l'ingénierie](#).

- [Porter une veille sur les dispositifs et acteurs qui soutiennent](#). Le conseiller MSA ne fait pas qu'apporter une enveloppe, voire n'en apporte pas, mais accompagne pour se saisir d'opportunités de financements. Il aide à identifier les ressources existantes et opère des mises en lien.

Recueillir et analyser les données

Le travail sur l'évaluation des conventions cadres est menée avec une chargée d'études, qui s'occupe notamment de la collecte et analyse de données. Les conventions précisent des objectifs et indicateurs de réussite.

Il y a encore cependant une marge de progression sur ce sujet. Un travail est en cours, mais la structuration de l'évaluation prend du temps.

Organiser la gouvernance, coordonner les engagements de chacun

- [En interne](#), travailler à ce que la gouvernance soit portée par l'ensemble de l'ASS. Un process a été écrit pour cela.

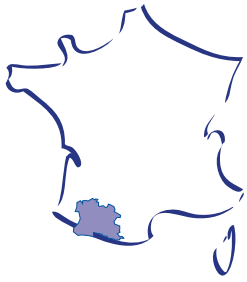
- [En externe](#), un calendrier prévisionnel a été fait pour organiser les rencontres et préparer le déploiement des conventions cadres en trouvant un rythme accessible et réaliste. Le calendrier sert de support à l'organisation. Chaque équipe territoire organise ensuite sa bonne gouvernance et son bon pilotage.

- [Avoir une fonction manager](#) dédiée pour assurer le suivi d'ensemble.

- [Adapter les gouvernances](#) selon les territoires.

Conseil clef

Être convaincu de l'importance de tous les acteurs dans un projet, considérer que l'autre peut avoir raison, rester à l'écoute des propositions, accorder du crédit aux autres.



MIDI-PYRÉNÉES SUD

Monographie réalisée sur la base d'un entretien mené le 4 février 2025 avec Marie Costanzo, Responsable des travailleurs sociaux, en charge du développement territorial.

Présentation de la caisse

La Caisse Midi Pyrénées Sud (MPS) couvre quatre départements : l'Ariège (09), la Haute-Garonne (31), le Gers (32) et les Hautes-Pyrénées (65). Il s'agit de départements plutôt ruraux, mais avec un fort contraste, la Haute-Garonne comprenant l'agglomération toulousaine.

Les travailleurs sociaux sont regroupés au sein d'un même pôle. Deux profils sont présents au sein de ce pôle :

- [Les travailleurs sociaux](#) en charge des accompagnements individuels.
- [Les agents de développement](#), au nombre de neuf, qui ont pour mission de développer des partenariats, des projets, du développement social local, des offres de services, des appels à projets et d'établir des liens avec les projets de territoire.

Les agents sont répartis par territoire, à raison de 4-5 EPCI par agent. Si la Caisse n'intervient pas de manière opérationnelle sur l'agglomération toulousaine, notamment en développement social territorial, elle reste néanmoins présente dans les instances de décision. Cette présence stratégique permet un lien avec les dynamiques territoriales urbaines, même si les actions concrètes sont concentrées sur les territoires ruraux ou périurbains, là où ses apports sont les plus attendus.

Ce mode d'organisation garantit une proximité avec les instances de décision, pour être à l'écoute des projets de territoire.

Dynamique coopérative de la caisse

Inscription des activités de la caisse dans des coopérations territoriales et animation de l'approche coopérative en interne

Agir en proximité et dans un esprit de coopération, cela se manifeste en premier lieu par une implication dans les politiques sociales portées par les partenaires institutionnels : Schéma départemental des services aux familles (SDSF), Convention territoriale globale (CTG)...

L'implication dans les CTG varie, depuis une simple signature jusqu'à la mise en place d'actions concertées. Lorsque la caisse est signataire elle développe un programme et des axes de travail. Soit par une inscription directe dans les CTG, soit par une convention d'actions concertées en lien avec les EPCI.

Le degré d'implication dans une CTG est fixé par une série de critères : la ruralité, le taux de présence démographique agricole, les liens tissés avec l'intercommunalité, l'existence d'une volonté réelle réciproque, le repérage des forces vives locales.

La volonté de la Caisse de déployer certaines démarches territoriales constitue un critère déterminant. Cela inclut par exemple la mise en œuvre de chartes territoriales pour les familles ou les aînés, des contrats d'engagement, ou encore des projets d'habitat alternatif comme une résidence autonomie ou une Marpa. Dans certains cas, c'est bien la MSA qui est porteuse d'une offre dans le cadre de la CTG, ce qui

oriente aussi la décision d'y participer. Dans les cas où la MSA n'est pas signataire d'une CTG, elle peut y porter sa propre offre, comme des actions labellisées, un partenariat direct avec un centre social ou avec le Conseil départemental. Cela permet de maintenir un engagement territorial même en-dehors d'un cadre CTG formalisé.

Dans les cas où elle intègre une CTG, la MSA va alors apporter une expertise sur d'autres thématiques telles que les aînés ou les aidants. Grandir en milieu rural (GMR) a également permis de développer une expertise sur l'enfance et la famille qui va trouver une pleine complémentarité avec les actions de la CAF sur ces sujets.

Les dispositifs portés par la Caisse centrale constituent le deuxième levier de coopération. Le programme Inclusion et ruralité, les Marpa proposent une ingénierie et des fonds, qui sont autant d'opportunités pour s'inscrire dans le développement local en coopération.

Inclusion et ruralité permet d'agir pour l'inclusion des publics fragiles en milieu rural et de travailler l'accompagnement vers des métiers d'agriculture. Ce dispositif apporte de la connaissance – notamment sur les activités d'Insertion par l'activité économique (IAE) – et du financement, à hauteur de 200 k€ sur trois structures. Il offre la possibilité de connecter les actions d'inclusion aux problématiques agricoles, en lien avec les métiers, les entreprises et les publics agricoles du territoire. Il contribue ainsi à la visibilité de la MSA sur le champ de l'inclusion et à une sollicitation croissante sur ces sujets.

Ces dispositifs sont adaptables aux territoires, en fonction des besoins qui s'y expriment. Par exemple, une réflexion globale menée au niveau de l'intercommunalité ouvre la possibilité d'alimenter l'offre de services d'une Marpa. Cette réflexion porte sur la possibilité de l'ouvrir à l'ensemble des habitants du territoire

et de l'inscrire comme lieu d'animation de la vie sociale ou d'en faire un Espace de vie sociale (EVS). Cette démarche est portée par la MSA dans une logique d'évolution progressive du projet.

La Caisse locale déploie ainsi les dispositifs de la Caisse centrale, en gardant une vue d'ensemble sur l'ensemble des problématiques du territoire où elle agit. Il ne s'agit donc pas de porter un dispositif en silo mais de donner du sens en répondant aux besoins.

Dans ce souci de répondre aux besoins du territoire, la Caisse MPS a également répondu à un AMI sur l'emploi agricole, pour un projet portant sur le recrutement et l'habitat des travailleurs saisonniers. Une étude menée il y a quelques années par un agent de la MSA avait émis la proposition de créer une maison des saisonniers. L'AMI sur l'emploi agricole a ouvert un espace pour la réalisation concrète de cette proposition. Les partenaires mobilisés autour du projet de Maison des Saisonniers incluent en priorité la DDETSPP, le PETR, et le Conseil départemental, mais aussi des acteurs économiques clés tels que les grands comptes agricoles, les entreprises agricoles et les employeurs de saisonniers. Cette diversité d'acteurs permet une approche territoriale et professionnelle intégrée.

La réponse aux besoins est une boussole constante et la Caisse agit ainsi sur les sujets d'emploi, d'insertion, d'habitat, d'AVS, d'intergénérationnel, de jeunesse, de lutte contre l'isolement ou de non-recours aux droits.

Les ressortissants du régime agricole sont associés à cette démarche d'identification des besoins, avec des méthodes spécifiques, telles que les actions d'inclusion, qui rassemblent 10 à 15 personnes autour d'un sujet, par exemple la fracture numérique ou comment prendre soin de sa santé. Ce travail inspire les accompagnements, les programmes et les dispositifs.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

La caisse travaille en coopération avec les collectivités, la CAF, les centres sociaux et les EVS. Ces derniers sont des partenaires centraux.

Des travaux sont menés avec le Conseil départemental, notamment sur l'accompagnement RSA, ou avec France services sur l'accès aux droits. La place de la MSA dans les démarches en coopération du territoire varie selon les projets :

> Porteur d'idées et de la démarche, par exemple pour la Maison des saisonniers avec un travail en amont dont la MSA est porteuse : mobilisation, phase préalable d'étude, évocation des sujets politiques.

> En alimentation sans être porteur, par exemple pour GMR, plutôt en accompagnement d'expertises, avec un apport de la connaissance du public et des partenariats.

> En portage de l'ingénierie et de l'animation, par exemple pour les Marpa.

Au niveau des politiques publiques, la MSA est présente sur le schéma gérontologique. Elle participe à la Commission des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie (CFPPA). Cela permet un fléchage des financements vers des acteurs locaux, des acteurs du territoire, et une prise en compte du milieu rural. La caisse travaille également avec les entreprises agricoles, notamment les grands comptes, par exemple Tariquet. Une offre de services de la MSA à leur destination leur a été adressée. Elle présente des réponses possibles aux besoins des salariés : habitat inclusif, habitat d'accueil des saisonniers. La caisse soutient un groupement d'employeurs qui met en œuvre des actions régulières pour l'accueil de jeunes saisonniers en période estivale, en lien avec les acteurs du territoire. Cela inclut notamment les Maisons familiales rurales (MFR), dans une logique de partenariat opérationnel.

Dans l'établissement des liens avec le territoire, l'effectivité du travail accompli joue un rôle essentiel. La caisse veille ainsi à faire un pas de côté, à être dans

l'innovation pour amener un plus et susciter de l'intérêt. Pour GMR, l'intérêt réside dans le fait de faire de ce dispositif tant un outil de financement que de partenariat. La plus-value de ce dispositif apparaît lorsque la caisse n'intervient pas que sur le financement mais est présente dans son animation, en apportant de l'ingénierie, de la proximité et la présence d'un développeur local dans toutes les instances des projets. Ce travail de proximité encourage la reconnaissance de la MSA et favoriser l'intégration de nouveaux partenariats.

Résultats

En une dizaine d'années la MSA a gagné en agilité dans son fonctionnement, en n'étant plus dans un modèle où chacun décline son offre. Il y a un besoin de mutualiser et de coopérer, qui favorise l'intelligence collective. Cette évolution a été impulsée par la direction, présente et facilitante et est partagée également par les élus MSA. C'est important d'associer l'ensemble de la caisse, à tous les niveaux, pour que le projet soit bien compris et présenté à l'extérieur.

Persiste cependant une difficulté partagée : le manque de ressources humaines, qui oblige à aller plus vite sur certains points et à se concentrer sur l'essentiel.

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

- Définir les orientations stratégiques. Cette mission s'exerce principalement dans les instances départementales, mais aussi à d'autres endroits. La stratégie est présente dans la démarche de projet MSA. Par exemple, pour la Maison des saisonniers un repérage de problématiques a eu lieu avant de proposer une solution et de concevoir un outil pour y répondre, en s'appuyant sur de la co-construction.

- Faciliter le dialogue. Il est reconnu que la MSA mène ses actions pour le territoire. Dans cette logique de faire pour, il y a une posture de partage des savoirs et des outils. Cela contribue à faciliter les échanges. La MSA est reconnue pour sa capacité à s'adapter aux

personnes ciblées, qui peuvent aussi bien être dans des instances avec des élus, que des personnes en difficulté. La caisse a une capacité d'animation de groupes avec des structures, ou de groupes sur l'accompagnement social, ou l'accompagnement aux ruptures. Elle est reconnue pour sa capacité à s'adapter aux publics et à répondre aux besoins.

- **Obtenir les financements.** La caisse propose des financements et fait des mises en lien. Pour la plupart des projets le soutien se fait en étant dans un comité de pilotage, ou en portant directement un projet de territoire, avec un rôle de recherche de partenaires.

- **Recueil et analyse des données.** Dans la méthodologie de la Caisse centrale, la phase de diagnostic, de recueil de la parole des habitants, est portée par la caisse. C'est une étape incontournable. Sans toujours aller jusqu'au diagnostic, il s'agit de prendre appui sur l'existant, de ne pas refaire ce qui a été fait, mais d'actualiser, mettre en lien et de recueillir la parole des personnes ciblées.

Sur le plan de l'évaluation, dans tous les projets, il y a un souci de la penser en amont : les critères, les indicateurs, l'impact. Mais selon les projets et le temps, l'évaluation est plus ou moins complète. Le souci est présent, mais il est difficile d'avoir une évaluation précise et stable.

- **Organiser la gouvernance.** Sur de nombreux projets, la caisse donne l'impulsion en vue d'établir des instances opérationnelles de gouvernance et de les faire vivre : lors de la signature de conventions d'actions concertées ou de charte ; lors du développement de projet ou de partenariat. Il s'agit de donner son rôle à chacun.

- **Organiser la communication.** La communication est un levier incontournable pour rendre visible nos actions et montrer notre proximité avec nos ressortissants. Il est nécessaire de faire connaître les nombreuses actions menées sur les territoires et de mobiliser les assurés autour de notre offre de services.

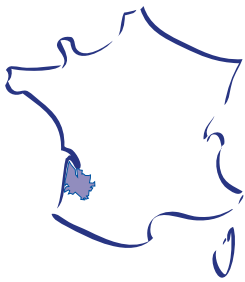
Cette communication passe par différents canaux complémentaires :

- les réseaux sociaux ;
- le site internet de la MSA ;
- la presse locale ;
- des campagnes d'information ciblées (SMS, mailings, phoning) ;
- le travail en partenariat avec les intercommunalités et les partenaires locaux.

L'objectif est double : informer les ressortissants de ce qui se fait sur leur territoire de vie et valoriser l'engagement de la MSA dans l'accompagnement des territoires ruraux.

Conseil clef

Le cadre éthique et déontologique reste un repère essentiel. La majorité des agents viennent du champ du travail social, ce qui ancre des compétences fortes liées à l'écoute, à la proximité, au respect des personnes. C'est bien le sens donné aux actions, l'engagement dans les projets et la capacité à travailler au plus près des réalités locales qui font la force des démarches de développement social. C'est une question de sens, d'engagement et de conviction. Si on croit en ce que l'on fait dans le développement social du territoire on a fait une bonne partie du chemin.



GIRONDE

Monographie réalisée sur la base d'un entretien mené le 4 février 2025 avec Aurélie Langevin, Responsable adjointe du service social, et Gaëlle Martin, travailleur social

Présentation de la caisse

La Gironde est un département étendu géographiquement et contrasté, avec une grande métropole, un pôle urbain développé, des territoires très ruraux ; des territoires limitrophes de la Métropole qui tendent à s'urbaniser, des territoires ruraux en mutation.

L'Action sanitaire et sociale (ASS) de la MSA Gironde est portée par un service unique de travailleurs sociaux. Il regroupe l'accompagnement individuel, collectif et le développement social local. Le choix d'un service unique a été fait en 2022, avec une fusion de deux services. Aux côtés du service social, il y a un service administratif en charge notamment des mises en paiement. Ce service social regroupe quatre équipes de travailleurs sociaux répartis sur quatre agences, et trois responsables.

Les postes de travailleurs sociaux sont pour la plupart polyvalents, ce qui est un choix, avec quelques postes plus spécialisés, qui font de la coordination mais pas d'accompagnement individuel : un chargé de mission mal-être, une personne centrée sur les personnes âgées et l'habitat, une autre sur les questions enfance-jeunesse.

Les autres travailleurs sociaux sont rattachés à un territoire géographique et travaillent à la fois sur l'accompagnement individuel, collectif et le développement social local. Dans le cadre du développement social local, leur accompagnement va porter sur des projets dans le cadre d'appels à projets spécifiques (GMR, Inclusion et ruralité), ainsi que sur la mise en place et l'animation de conventions d'actions sociales avec les communautés de communes. Ils travaillent également à la mise en lien des acteurs du territoire et font de l'appui à l'ingénierie. Ils animent aussi des chartes.

Pour le développement social local, un travailleur social est en général assigné à une ou deux

communautés de communes, pour lesquelles il constitue une porte d'entrée privilégiée des élus et partenaires pour tous les projets en lien avec la MSA. L'organisation par entrée territoriale plutôt que par dispositifs permet de faire le lien entre les besoins du terrain et ce qui est proposé par la MSA.

Dynamique coopérative de la caisse

Inscription des activités de la caisse dans des coopérations territoriales et animation de l'approche coopérative en interne

Les conventions d'action sociale (CAS) figurent parmi les modalités de travail de la caisse avec les communautés de communes. Dans le département, ces dernières sont mobilisées depuis plusieurs années sur l'enfance et la jeunesse et portent des politiques publiques qui concernent ces sujets : toutes par exemple disposent d'un multi-accueil. Un travail y est mené d'analyse des besoins et de développement de services pour y répondre, dans un souci d'attractivité du territoire.

Les CAS ont été créées en 2021, dans une période où, avec la fin des Contrats enfance jeunesse (CEJ) de la CAF et alors que Grandir en milieu rural (GMR) n'avait pas encore été lancé, la MSA Gironde ne disposait plus d'outils pour poursuivre le travail de partenariat avec les communautés de communes sur l'enfance et la jeunesse. Les communautés de communes, la CAF et la MSA étaient signataires des CEJ qui ont permis permis d'installer des partenariats et de porter un travail commun. Il était important de continuer à donner un cadre à ce travail en coopération. Les CAS ont donc proposé un cadre contractuel. Elles ont également permis de prolonger le travail avec les communautés de communes sur d'autres sujets que l'enfance et la jeunesse.

De 2021 à 2024, le financement était à hauteur de 20 k€/an sur fonds propres de l'ASS, ce qui a nécessité de faire des choix. Neuf communautés de communes ont été identifiées initialement pour déployer ces CAS, sur la base des critères suivants : représentation de population agricole, critères de fragilité (bénéficiaires du RSA, revenus, enfants porteurs de handicaps, zone de revitalisation rurale...), densité, taux d'équipement sur la petite enfance, qualité du partenariat avec les CC. Les territoires densément peuplés sont aussi ceux les plus fragiles, tant pour les populations agricoles que pour le régime général.

Le lancement de GMR en juin 2021, avec un financement important, à hauteur des anciens CEJ, a permis d'étendre le champ d'action à quinze territoires. Six communautés de communes complémentaires ont ainsi été identifiées pour y développer GMR. La caisse agit donc sur quinze territoires : 9 avec CAS et GMR, 6 avec GMR uniquement. Les CAS offrent un cadre contractuel aux communautés de communes et à la MSA pour travailler ensemble sur une politique concertée sur des champs d'action commun, comme l'accès aux droits, la prévention santé, etc. La porte d'entrée est le Projet social de territoire (PST). La CAS, comme la CTG pour la CAF, agit en appui dans la mise en œuvre des politiques sociales. Elle permet d'être en prise avec les besoins et attentes des populations. Ce cadre est une force qui permet les échanges de pratiques, un outil qui permet de définir des plans d'action avec la collectivité et d'accompagner des projets sur l'année.

Les CAS offrent également un cadre opérationnel, pour valoriser les axes de travail, lier les actions visibiliser les politiques de la MSA et identifier leur apport au PST que les politiques de la MSA soient mieux connues, et identifiées pour leur apport au PST. Elles permettent de mobiliser d'autres dispositifs : GMR, animation de vie sociale (AVS), politique sur les aidants, appel à projet Habitat.

La CTG et la CAS jouent un rôle similaire. Leurs champs d'intervention sont communs, la question des seniors s'ajoutant pour la MSA. Les communautés de communes ont donc exprimé le souhait de mieux les articuler. Il y a donc une vigilance, lors du renouvellement d'une CAS, à ce que sa temporalité s'articule avec celle de la CTG, pour un développement conjoint pour un développement conjoint. Après avoir identifié les besoins du territoire, chacun déploie ses outils pour répondre au schéma de développement commun. Cette articulation

s'est faite facilement car historiquement la CAF et la MSA étaient signataires d'un même document avec les CEJ.

À l'échelle d'une communauté comme la Communauté des communes rurales de l'entre-deux mers, la gouvernance du PST se construit autour de comités techniques (avec des chargés de coopération, des représentants des collectivités, des directeurs de structure), des comités de pilotage et des réseaux d'animation par thématique. Ces travaux sont menés par des chargés de coopération, pris en charge par la collectivité. On en dénombre actuellement trois, dont deux ont été formés à l'école de la facilitation, ce qui permet d'avoir une dynamique d'intelligence collective. Un réseau jeunesse a ainsi été constitué qui a permis de travailler des propositions de politique jeunesse. Les élus sont impliqués dans ces réseaux. Il y a une variation de ce modèle de gouvernance entre les territoires, mais la demande est d'avoir au minimum un comité de pilotage et un comité technique, qui permettent de relier les actions.

Le dispositif GMR permet un travail en commun en vue du déploiement de services sur le territoire et facilite le lien de la MSA avec les partenaires du territoire, notamment sur les communautés de communes qui animent leur projet de territoire. Le cadre de l'appel à projets vient alors établir le lien. Il est important en ce sens d'avoir une veille territoriale, pour repérer les projets. Le choix de la polyvalence des travailleurs sociaux en Gironde résulte de cela.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

Si l'implication antérieure de la MSA sur les CEJ joue sur l'existence et la qualité des relations avec les communautés de communes d'autres facteurs entrent en jeu : la qualité de la relation entre les personnes (au-delà de la volonté politique des institutions, si les personnes ne veulent pas travailler ensemble les liens se distendent) ; la présence d'un chargé de coopération ; l'existence d'autres projets politiques autres qui vont prendre plus de temps.

L'implication ne repose pas tant sur l'antériorité que sur des facteurs cycliques. L'environnement d'action

est très mouvant, avec les élections, les difficultés liées au Covid, les incertitudes budgétaires, le turn-over. L'écosystème est mouvant, et d'une année sur l'autre les choses évoluent en bien ou en moins bien. La question des contraintes budgétaires des communautés de communes joue également un rôle.

Sur le territoire existent des Équipes territoriales de concertation interinstitutionnelle (ETCI), instances partenariales entre la CAF, le Département, la MSA et les communautés de communes. L'État participe également dans certains cas. Elles sont issues du schéma départemental de la jeunesse.

Par exemple l'ETCI Sud-Gironde qui réunit les chargés de coopération, à laquelle ont été présentés les axes du schéma jeunesse et le lancement d'un appel à projets à destination des structures jeunesse ou des jeunes. Elle propose des temps d'échange de pratiques, avec des intervenants, de l'information descendante, des échanges d'informations institutionnelles et un travail commun sur une thématique. La dynamique des ETCI permet de réunir les partenaires, de travailler sur l'évolution des politiques et du contexte, et de créer des solidarités entre les acteurs.

Elle offre également des temps avec les techniciens, pour savoir de quoi les chargés de coopération ont besoin - ce sont des postes complexes, et le fait de se réunir, de se rencontrer, de travailler ensemble sur des stratégies aide à maintenir un certain développement de projets sur les territoires.

Résultats

L'évaluation des CAS a renforcé la visibilité des actions de la MSA. La CAS permet également de rentrer dans une logique de projet, d'avoir un échange entre MSA et communauté de communes pour définir des politiques prioritaires. Elle permet également d'échanger sur la planification des actions publiques.

Elle a également une portée symbolique, une CAS identifiant la MSA comme acteur qui permet d'avancer sur un projet de territoire. Elle entraîne enfin une meilleure activation des leviers de soutien de la MSA et un meilleur repérage des actions des collectivités. Les CAS ont permis de mettre davantage en relation les ressources MSA avec les besoins des territoires

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

- Participer à la définition des orientations stratégiques. Orientations sur les thématiques à creuser auprès des habitants, par le portage de sujets tels que l'inclusion des enfants avec handicap.

Au quotidien, travail régulier en comité technique et autres instances. Les ordres du jour sont construits en commun, en fonction du plan d'action défini, avec priorisation de sujets.

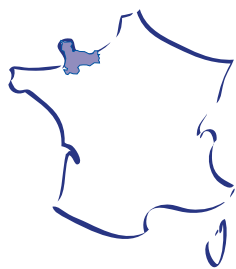
La CAS ne place pas le travailleur social de la MSA dans une posture d'animation – c'est bien le territoire qui anime – mais il peut alimenter l'ordre du jour. Le travailleur social de la MSA assure une fonction de coordination/animation dans les cas suivants : réunions ETCI, ou dans le déploiement d'une action collective – par exemple la mise en place d'un séjour pour les seniors isolés, en lien avec d'autres politiques publiques, l'animation d'une charte.

- Mettre en lien, faciliter le dialogue, travailler à l'aller-vers. La caisse va vers les associations qui interviennent sur le territoire, pour identifier ce sur quoi travailler en commun. Elle fait de la mise en relation au quotidien. Elle s'inscrit dans des temps de rencontre et de réflexion en lien avec des projets, par exemple le contrat local de santé (CLS). L'aller vers peut se faire aussi par l'intermédiaire des chargés de coopération.

Rôle dans les phases de diagnostic. La caisse vient transmettre des données statistiques, en particulier relatives au régime agricole.

Conseil clef

Pour faire du développement social local en milieu rural, il faut s'intéresser à une diversité de sujet et aller vers tout le monde (élus locaux, professionnels, bénévoles d'associations, habitants) : tout le monde a quelque chose à dire. Il faut apprendre à se connaître pour faire remonter les idées.



Côtes Normandes

**Entretien réalisé avec Christophe Leroux,
travailleur social au sein de la MSA Côtes Normandes.**

Présentation de la caisse

La MSA Côtes Normandes couvre les départements de la Manche et du Calvados. Mutualisée avec la MSA Haute-Normandie pour la liquidation des droits sociaux. L'équipe est composée d'environ quarante techniciens, une vingtaine de travailleurs sociaux, ainsi que quatre animateurs territoriaux spécifiquement dédiés à l'animation des délégués MSA et au développement social local. La charte a été menée sur le territoire de l'ancien canton de Bréhal (zone littorale retro-littoral de 13 communes). Ce territoire se distingue par des profils sociologiques et économiques très divers, avec notamment une forte proportion de retraités représentant près d'un tiers de la population locale. Les besoins des habitants âgés diffèrent selon leur localisation géographique, notamment entre les communes côtières où le pouvoir d'achat peut être relativement plus élevé, et les communes plus rurales où les problématiques de mobilité et d'isolement sont plus prononcées. La charte a été initiée en 2019 et formellement signée le 30 septembre 2021. Celle-ci s'inscrit dans une volonté de renforcer le lien social entre les aînés, de lutter contre l'isolement, de pallier le manque de dispositifs de soutien aux aidants et de lutter contre la fracture numérique. Elle a été menée par un binôme composé du travailleur social MSA et de la coordinatrice du service Clic de la communauté de communes « Granville Terre et Mer ». Au-delà de ce copilotage, la charte a rassemblé une multitude de parties prenantes et signataires : Département de la Manche, Carsat, CPAM, Agirc-Arrco, associations locales d'animation ou solidaires, structures de services d'aide à domicile, élus communaux et de CCAS, centres hospitaliers, Ehpad...

Dynamique coopérative de la caisse

Les coopérations inter-institutionnelles étaient déjà bien ancrées avant la réalisation de la charte, notamment avec le Clic et la communauté de communes. Cette dynamique préexistante a largement facilité la mise en œuvre de la charte. De plus, la MSA Côtes Normandes travaille

étroitement avec des institutions comme la Carsat, la CAF ou encore le département de la Manche. On peut aussi citer la participation de la MSA à la Conférence des financeurs de la prévention de perte d'autonomie (CFPPA) de la Manche et du Calvados aux côtés de la CNSA, de l'ARS, des caisses de retraites, de l'Anah, de la Mutualité française ou encore de la CPAM. La MSA intervient sur les territoires ruraux et vis-à-vis de projets en coopération, en jouant plusieurs rôles : financeur, animateur, facilitateur. À ce titre, la présence constante des animateurs territoriaux permet de maintenir des liens étroits avec les autres acteurs du territoire. Les délégués MSA peuvent imaginer des projets puis, à travers les animateurs, faire des ponts avec les autres acteurs.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

Les mairies des 13 communes du territoire de la charte ont été mobilisées dès le démarrage de la démarche. Le but était de s'assurer d'un soutien politique dès le départ pour valider le portage et le soutien des autres acteurs de terrain. Un accent particulier a été mis sur la rencontre en présentiel des 13 mairies en présentiel pour s'assurer d'un premier contact solide. De plus, il a été demandé à chaque mairie de désigner des référents communaux bien identifiés pour assurer la continuité, le suivi et la participation au sein des futurs groupes de travail de la charte.

La MSA, avec la charte, s'inscrit en complémentarité des politiques publiques existantes, notamment en matière de prévention santé, en participant aux côtés d'autres acteurs du territoire agissant sur le sujet. Elle intervient également en complémentarité de la politique pour les personnes âgées et le maintien de leur autonomie pilotée par le Département. La MSA, bien identifiée sur le territoire, est ainsi invitée de manière récurrente par d'autres pilotes du territoire sur des sujets qui entrent dans son champ d'expertise pour co-construire des politiques publiques, dispositifs ou projets.

Résultats

Le premier et le plus direct est la réponse apportée aux besoins des habitants avec la mise en place par les groupes de travail de trois projets répondant aux problématiques identifiées lors du diagnostic :

- « Bonjour chez vous », projet de visites de convivialité pour lutter contre la solitude.
- Une « halte répit détente » pour les aidants.
- Des ateliers de formation numérique et de prévention des chutes.

Pour assurer la pérennité des actions, l'association Familles Rurales s'est positionnée, en fin de démarche charte, comme structure porteuse du Secteur d'action gérontologique (SAG). C'est un réseau de volontaires issus de toutes les communes du territoire.

De manière moins directe, à travers la réalisation de la charte qui a mobilisé une soixantaine de personnes qu'elle a mobilisée, c'est un renforcement de l'interconnaissance entre structures et entre les structures et les habitants d'un territoire. Par l'organisation et le pilotage de la charte, la reconnaissance de la MSA comme acteur de prévention et de promotion du bien-vieillir s'est accrue sur le territoire.

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

- **Proposer des orientations stratégiques** : La MSA a joué un rôle d'impulsion dès l'amont. Elle a porté l'idée de la charte, identifié le territoire d'expérimentation (canton de Bréhal), posé le cadre méthodologique et formalisé une lettre d'intention à la CCMSA dès 2019. L'équipe a veillé à ce que la charte réponde à des besoins non couverts (isolement, fracture numérique, soutien aux aidants) tout en s'insérant et en étant en complémentarités avec les dynamiques déjà présentes (CLIC, CFPPA, politique vieillesse...).

- **Faciliter le dialogue entre les partenaires** : La MSA a animé les premiers contacts avec les 13 communes, en organisant des entretiens. Elle a proposé à chaque

commune de désigner un référent pour garantir un relais actif dans la démarche. Lors de la phase de diagnostic comme dans l'animation des groupes de travail, elle a occupé une position de facilitateur, veillant à créer un climat de confiance, à l'équilibre de la parole et à rendre visibles les apports de chacun.

- **Obtenir des financements** : la MSA a préparé, et accompagné les demandes de financement auprès d'autres partenaires. Elle a notamment permis de sécuriser les budgets pour les trois actions emblématiques de la charte. En parallèle, elle a accompagné la structuration du portage associatif du SAG par Familles Rurales pour garantir la pérennité des actions.

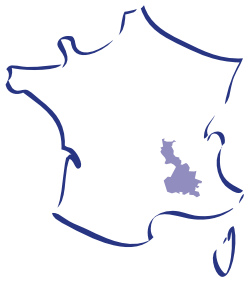
- **Recueillir et analyser des données** : le diagnostic a reposé sur un travail approfondi, à la fois quantitatif (questionnaires avec une centaine de réponses) et qualitatif (entretiens avec les élus, les partenaires et les habitants). Ce travail de terrain a été réalisé avec l'appui d'une vingtaine d'étudiants stagiaires en travail social. Les animateurs de la charte, MSA et Clic, ont ensuite analysé et synthétisé les données pour orienter la priorisation, en les partageant avec le comité de pilotage et les groupes de travail.

- **Organiser la gouvernance, coordonner les engagements de chacun** : un comité de pilotage associant élus, techniciens, partenaires institutionnels et habitants a été mis en place. Les groupes de travail thématiques ont été animés de manière conviviale, tout en étant cadrés par une méthodologie claire. Les rôles de chacun ont été définis dans la charte elle-même, pour assurer l'appropriation collective et la pérennité des actions.

- **Organiser la communication** : au travers d'outils tels que réunions publiques, diffusion de lettres d'information électroniques, articles dans la presse locale, porte-à-porte, affichage en mairie, création d'un logo local. L'équipe de la MSA a veillé à rendre la démarche lisible et à valoriser la participation des habitants comme des partenaires.

Conseil clef

Rencontrer les gens physiquement et aller-vers. Créer et favoriser le contact direct pour faire lien avec les habitants et les partenaires.



Ardèche Drôme Loire

Entretien réalisé avec Mireille Petavy, responsable adjointe d'action sanitaire et sociale à la MSA Ardèche Drôme Loire, de formation travailleuse sociale. Présentation d'une charte de Solidarité avec les Aînés.

Présentation de la caisse

La MSA Ardèche Drôme Loire couvre trois départements avec une équipe articulée autour de pôles, incluant le travail social et l'action sociale, un pôle administratif et un pôle d'ingénierie sociale. Cette structuration permet un croisement des compétences et des expertises facilitées en interne.

Les trois départements présentent des contextes agricoles variés (élevage, viticulture, arboriculture). La charte a été déployée sur le territoire de Noirétable, qui regroupe 10 communes intégrées à la communauté d'agglomération de Loire Forez Agglo, comprenant 84 communes au total.

Le secteur est rural et en moyenne montagne avec un vieillissement prononcé de la population. Sa situation géographique isolée fait qu'il existe une très forte dispersion de l'habitat, une faible densité d'équipements, donc de fortes problématiques de mobilité aux services, notamment aux soins.

La charte des Aînés, initiée en 2019 et achevée en 2023, a pour objectifs principaux : de renforcer le lien social et lutter contre l'isolement des séniors, valoriser l'engagements des aînés, prévenir la perte d'autonomie, soutenir les aidants, lutter contre la fracture numérique et enfin développer des services adaptés notamment en matière d'accès et de mobilité. Elle a rassemblé plusieurs parties prenantes, Loire Forez Agglo (en co-pilotage et relais pour certaines initiatives), des élus, des techniques de collectivités locales, des associations locales (mise en œuvre d'actions au niveau local), CCAS, ARS, ADMR, le département, des structures médico-sociales ainsi que les habitants via les groupes de travail.

Dynamique coopérative de la caisse

La caisse bénéficie d'une culture de la coopération déjà bien ancrée, notamment au niveau institutionnel, en étant au croisement des politiques publiques (à plusieurs échelles : nationale, régionale, départementale) du fait de son rôle et de sa présence au niveau local. Elle est partie prenante de l'Interrégime des caisses de retraite. Elle est aussi présente dans d'autres espaces portés par des partenaires. La caisse fait partie de la conférence des financeurs avec une multitude d'autres partenaires. Elle est aussi, par exemple, signataire du CLS sur les sujets de prévention notamment pour les retraités.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

La MSA s'est positionnée en appui à la stratégie de Loire Forez Agglo, dans une logique de complémentarité et de soutien méthodologique. Le pilotage politique fort a permis d'ancrer la démarche dans les politiques publiques locales de santé, d'autonomie et de soutien à la vie associative.

Les élus de la collectivité ont fait de l'aller-vers pour s'assurer de l'alignement autour d'une vision partagée et de l'implication des municipalités dans les groupes de travail. De plus, l'implication des élus et des acteurs locaux dans le Copil et les groupes de travail a été un facteur de pérennisation de la démarche.

Résultats

Impossible d'apporter une si grande variété de réponses sans travailler avec les autres acteurs. 22 actions concrètes et cohérentes entre elles ont été mise en œuvre, touchant plus de 1 900 bénéficiaires (aide aux aidants, transport solidaire, prévention des chutes, temps et ateliers intergénérationnels...). Cela a attiré des acteurs qui n'étaient pas présents sur le territoire à venir participer et s'implanter, développer une offre et contribuer à la dynamique locale. Cela a aussi permis de faire remonter d'autres problématiques.

On constate aussi des nouvelles dynamiques de territoire pluri-partenariales entre les institutions, les communes et les associations à travers l'émergence d'initiatives locales. L'agglomération est, par ailleurs, convaincue par la démarche et souhaite la décliner sur d'autres territoires. Enfin, la démarche a permis une meilleure interconnaissance et coordination entre les structures du territoire et renforcé l'image de la MSA comme partenaire opérationnel en mettant en lumière sa capacité à structurer des transformations territoriales.

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

- **Proposer des orientations stratégiques** : la MSA a été à l'initiative de la démarche, en proposant un territoire pertinent au regard de plusieurs critères (isolement, vieillissement, accès aux soins, ruralité, taux de ressortissants agricoles...). Elle a ensuite contribué à formuler des axes de travail prioritaires à partir des besoins identifiés localement. Les thématiques retenues – mobilité, soutien aux aidants, lien social, prévention – ont été validées collectivement dans une logique d'adhésion partagée et de participation.

- **Faciliter le dialogue entre les partenaires** : la caisse a su fédérer des partenaires d'horizons différents autour d'une méthode commune. Les groupes de travail ont permis une expression équilibrée entre habitants, élus,

techniciens et associatifs. La MSA a également soutenu les prises de rôle progressives des acteurs locaux dans l'animation et la prise d'initiatives.

- **Obtenir les financements** : le travail d'appui à la stratégie de Loire Forez Agglo a mobilisé la Conférence des financeurs et accompagné les acteurs dans le fléchage de financements complémentaires. Elle a joué un rôle actif dans la recherche de ressources pour les actions prioritaires, tout en facilitant le portage opérationnel par des structures relais (CCAS, associations...). Le montage budgétaire et le portage des initiatives ont été anticipés, évitant les ruptures de financement en phase de mise en œuvre et favorisant la pérennisation.

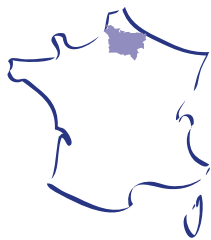
- **Recueillir et analyser les données** : le diagnostic a été conduit sur une durée de six mois, avec la participation de plus de 90 personnes. La MSA a construit un dispositif de recueil de données adapté à un territoire peu densément peuplé, combinant entretiens individuels, rencontres collectives et travail d'observation, appui sur les diagnostics déjà réalisés.

- **Organiser la gouvernance, coordonner les engagements de chacun** : une gouvernance à plusieurs niveaux a été instaurée articulant un comité de pilotage politique, un comité technique partenarial et des groupes de travail thématiques. La MSA a veillé à la cohérence globale, à la régularité des échanges et à la transparence dans la répartition des rôles, à la répartition des rencontres sur l'ensemble du territoire et à l'évolution des groupes de travail dans leur composition et leur objectif tout au cours de la démarche. La MSA a également accompagné les transitions : montée en charge progressive des acteurs locaux, puis retrait partiel de l'équipe MSA au profit de relais locaux.

- **Organiser la communication** : un effort spécifique a été porté à la visibilité de la démarche au moyen de réunions publiques, documents de synthèse, supports imprimés, relais dans les instances locales et départementales.

Conseil clef

Il faut de l'envie et de l'engagement de la part des salariés qui vont porter cette démarche ! Mais il faut aussi s'assurer de l'engagement de la MSA en interne, du territoire et de ses acteurs.



Picardie

Entretien réalisé avec Najat Ezzahar, responsable du service action sanitaire et sociale, et Émilie Grain, chargée d'études action sanitaire et sociale.

Présentation de la caisse

La MSA de Picardie couvre trois départements et accompagne environ 14 000 chefs d'exploitation agricole. Son service d'action sanitaire et sociale est organisé autour de pôles complémentaires : travail social, administration et ingénierie sociale. Cette organisation du service permet une articulation entre accompagnement individuel, traitement des prestations et animation de dynamiques collectives. Le pôle ingénierie sociale porte plusieurs chartes familles et accompagne des démarches locales à la parentalité.

Le territoire de l'Est de la Somme, retenu pour cette charte, présente des fragilités sociales fortes : précarité économique, isolement, accès difficile aux services, mobilité réduite. Il bénéficie toutefois d'un tissu partenarial assez actif, avec notamment un centre social intercommunal bien implanté et identifié. Le choix de ce territoire s'est donc appuyé sur des critères croisés (taux d'affiliation au régime agricole, précarité, volonté des acteurs locaux...), validés avec l'appui des élus et du conseil d'administration. Le diagnostic initial, nourri de données froides (Insee, CAF, observatoires locaux) et de données chaudes (questionnaires familles, groupes d'expression, partage d'expérience des élus MSA) a servi de socle à la priorisation des actions.

La charte a été conduite en co-pilotage étroit entre la MSA et le centre social, avec une répartition claire des rôles. La MSA a apporté la méthode, l'ingénierie et l'impulsion, tandis que le centre social a assuré la mobilisation locale et le lien avec les habitants. Cette coopération a permis d'impliquer plus de 40 structures dans la démarche, avec des niveaux d'engagement différenciés mais complémentaires.

Dynamique coopérative de la caisse

La MSA de Picardie dispose d'une culture de la coopération bien installée, nourrie par une série d'expériences et d'échanges antérieures avec les partenaires en matière d'action collective territorialisée. L'articulation entre les pôles permet un suivi transversal des projets, une mutualisation des ressources et une circulation fluide de l'information. La présence d'un pôle d'ingénierie dédié facilite plusieurs aspects de la méthodologie : le diagnostic avec les chargés d'études, la co-construction des dispositifs avec les partenaires ou encore l'animation des groupes de travail. Les travailleurs sociaux jouent un rôle essentiel dans chacune de ces étapes, en apportant une connaissance fine du territoire, une capacité d'écoute avec les publics et un lien constant avec le terrain.

La caisse a su capitaliser les apprentissages issus des premières chartes Famille menées ailleurs sur son territoire pour consolider une méthodologie éprouvée. Cette capacité d'itération a non seulement permis une forte connaissance et adhésion en interne des équipes sur de tels dispositifs, mais aussi une connaissance commune de la méthodologie et de la finalité des dispositifs par les acteurs locaux.

Liens avec les acteurs des territoires et les politiques publiques

Les élus locaux ont été associés dès les premières étapes de la démarche, notamment lors du diagnostic et à travers leur participation aux comités de pilotage. Plusieurs maires ont participé aux comités de pilotage, notamment pour relayer les actions auprès des familles. Le choix du centre social comme structure porteuse a

facilité l'implication des élus dans un cadre centré sur les habitants. La MSA a veillé à ce que la démarche s'inscrive dans les politiques locales portées par les EPCI, en complémentarité avec les actions soutenues par la CAF, le département et les collectivités (CTG, schémas enfance-famille...). Un lien étroit a aussi été entretenu avec les services de l'Éducation nationale (collèges, équipes de prévention), en particulier dans les actions à destination des jeunes.

Résultats

La démarche a permis de structurer plusieurs réponses concrètes aux besoins exprimés dans le diagnostic : une semaine de la parentalité ouverte à tous les publics, la création d'un guide des familles distribué sur le territoire, des ateliers collectifs sur l'usage raisonné des écrans, l'appui à des sessions de formation Bafa pour les jeunes et la mise en place d'un EVS itinérant porté par le centre social.

Chaque action a été portée par un groupe de travail thématique, animé en intelligence collective : co-construction des objectifs, respect de la parole de chaque acteur et attention particulière à une expression des habitants, priorisation des projets à mettre en place pour répondre aux objectifs.

Au-delà des actions mises en œuvre, la charte a permis une clarification et une meilleure connaissance par les habitants des différents acteurs locaux et de leurs dispositifs, une meilleure interconnaissance entre les partenaires et une montée en compétences des professionnels et bénévoles impliqués. Une quarantaine de structures ont été mobilisées tout au long de la démarche. Un logo commun a été créé, apposé sur tous les supports, pour renforcer la lisibilité de l'action publique à destination des familles.

La MSA a été reconnue pour sa capacité à impulser et rassembler autour d'une dynamique commune sans pour autant chercher à en conserver la maîtrise. Sa posture de facilitateur, son rôle de garant méthodologique et son retrait progressif ont permis une appropriation pleine par le territoire et ses acteurs impliqués. Le centre social poursuit aujourd'hui l'animation, avec l'appui ponctuel de la MSA si nécessaire.

Fonction de soutien (vision de l'incarnation de cette fonction et modes d'appropriation)

- **Proposer des orientations stratégiques** : la MSA a contribué à poser les fondations de la démarche en construisant une fiche d'identité territoriale croisée avec les retours du terrain.

À partir de ce socle partagé, cinq priorités ont émergé : parentalité, prévention, santé, communication et mobilité. Ces orientations ont été validées en comité technique et ont structuré les groupes de travail.

- **Faciliter le dialogue entre les partenaires** : l'équipe a assuré une animation fondée sur l'écoute, en veillant à l'équilibre des temps de parole, à la prise en compte de toutes les expertises (habitants, professionnels, élus) et à la co-construction d'un langage commun. La MSA a su faire place à des acteurs très divers (CAF, Udaf, Croix-Rouge, Restos du Cœur, établissements scolaires, etc.), en créant un cadre de travail stable, mais souple. Le choix du centre social comme co-pilote a renforcé la dynamique de confiance.

- **Obtenir les financements** : dans le cadre des chartes, un budget est octroyé par la CCMSA à hauteur de 20 000 € et 10 000 € par la MSA de Picardie. Ainsi, la MSA a contribué au financement des différentes actions mises en œuvre. Toutefois, ces actions n'ont pas été financées à 100 % par la MSA, dans une logique de cofinancement visant à favoriser leur pérennisation, indépendamment du soutien financier de la MSA.

- **Recueillir et analyser les données** : la démarche s'est appuyée sur une analyse croisée de données froides (statistiques territoriales) et chaudes (questionnaires familles, groupes d'expression). Cette double entrée a permis d'objectiver les priorités tout en garantissant l'ancrage des actions dans la réalité du territoire. La MSA a produit des synthèses partagées servant de support aux choix stratégiques.

- Organiser la gouvernance, coordonner les engagements de chacun : la gouvernance de la charte reposait sur un copilotage clair entre la MSA et le centre social. Un comité technique régulier a permis le suivi des actions, l'ajustement de la temporalité et le partage des responsabilités. Les groupes de travail thématiques étaient co-animés par le centre social et la MSA.

- Organiser la communication : un effort a été porté sur la visibilité du projet grâce à la création d'un logo partagé, la diffusion de supports de communication communs, l'organisation de temps forts publics (semaine de la parentalité, restitutions, événements

festifs). Cette communication a permis de fédérer les acteurs tout en valorisant la contribution des familles et des structures engagées.

Conseil clef

Se positionner au service d'une dynamique existante, et non en pilote. Créer des conditions de confiance et de gouvernance partagée dès les premières étapes. Penser très tôt la question de la sortie de la MSA pour favoriser l'autonomie réelle des acteurs locaux et la continuité des actions dans le temps.



GLOSSAIRE

ASS (Action sanitaire et sociale)

Ensemble des actions d'accompagnement social des ressortissants agricoles et de développement social des territoires ruraux menées par la MSA.

ARS (Agence régionale de santé)

Établissement public administratif chargé de la mise en œuvre de la politique de santé à l'échelle régionale.

Backbone

Fonction de soutien rôle transversal consistant à structurer, coordonner et entretenir la dynamique de coopération sur un territoire.

CAF (Caisse d'allocations familiales)

Organisme de la branche famille de la sécurité sociale, partenaire fréquent des démarches de coopération territoriale.

Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail)

Organismes de sécurité sociale du régime général. Les Carsat exercent leurs missions dans les domaines de l'assurance vieillesse et de l'assurance des risques professionnels (accidents du travail et maladies professionnelles).

CFPPA (Conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie)

Instance ayant pour mission de coordonner les politiques départementales d'autonomie et d'habitat inclusif.

Clic (Centre local d'information et de coordination)

Structure locale d'accompagnement et d'information pour les personnes âgées et leurs aidants.

CLS (Contrat local de santé)

Contrat signé entre une agence régionale de santé et une collectivité locale pour développer des actions d'amélioration des facteurs de santé globale.

CTG (Convention territoriale globale)

Dispositif contractuel porté par les CAF et proposé aux collectivités territoriales pour soutenir leur action à destination des familles.

Copil (Comité de pilotage)

Instance de pilotage stratégique et financier.

Cotech (comité technique)

Instance regroupant les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.

EVS (Espace de vie sociale)

Structure d'animation de la vie sociale (AVS) agréée par la CAF. Ces structures ont pour objectif de développer le lien social, les solidarités de proximité et la démocratie participative.

EPCI (Établissement public de coopération intercommunale)

Structures administratives permettant à plusieurs communes d'exercer des compétences obligatoires et facultatives en commun.

GMR (Grandir en milieu rural)

Dispositif de soutien aux acteurs locaux pour le développement de services aux familles dans les champs de la petite enfance, du soutien à la parentalité, des loisirs-vacances, du numérique et de la mobilité.

Marpa (Maison d'accueil et de résidence pour l'autonomie)

Concept de résidence autonome à taille humaine.

PST (Projet social de territoire)

Cadre de référence local. Le projet social de territoire identifie les objectifs de développement social pour un territoire donné. Ces objectifs sont définis en cohérence avec les besoins sociaux repérés par un ensemble d'acteurs locaux. Il sert de base à des démarches de coopération

SDSF (Schéma départemental des services aux familles)

Document stratégique et de prospective qui a pour objet d'évaluer l'offre et les besoins territoriaux en matière de services aux familles, et de définir un plan d'actions et de priorités au niveau départemental.

TS (travailleurs sociaux)

Assistant social, conseiller en économie sociale et familiale, éducateur spécialisé, ...

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