

# GESTION

DIRIGEANTS ET CADRES DIRIGEANTS

N° 327

JANVIER 2012

## ÉDITORIAL



A l'orée de cette nouvelle année sur laquelle pèse bien des hypothèses, économiques, financières, sociales et politiques, je souhaitais vous

adresser pour vous et vos proches, en y associant le conseil d'administration de la FNCD, mes vœux les plus chaleureux et amicaux.

La SANTÉ d'abord, physique et psychologique, les souffrances de « l'âme » étant devenues, semble-t-il, le grand « mal français »,

Un bon MORAL,

N'en déplaise à toutes les Cassandres médiatiques ou politiques, auxquelles s'ajoutent les prédictions INCAS et autres illuminations ; la fin du monde n'est pas pour demain : « ... après la nuit vient le jour. » rappelait Charles Péguy aux pires moments des tourments européens.

Le mieux, pour la croissance, pour l'avenir de nos enfants et pour la préservation de « ce bien commun que constitue notre modèle occidental », c'est de s'en convaincre et de se dire que nous avons chacun, à notre place, à apporter notre pierre à la reconstruction d'une « société de confiance » qui s'est effritée, inconsidérément et immodérément, sur ses bases au cours des deux dernières décennies.

Bien évidemment, les cadres dirigeants ont un rôle de premier plan à jouer dans ce contexte ; d'ailleurs l'enquête conduite par le C.O.D, à laquelle nombre d'entre vous a participé, montre que les dirigeants salariés sont

### 2012... LE RENOUVEAU ?

effectivement dans cet état d'esprit et que leur moral, malgré une vision d'une grande lucidité sur la situation française, reste dans le positif.

Et... de l'ACTION,

Que vous soyez en pleine activité professionnelle ou devenu un A.T.C (entendez... Actif du Temps Choisi, certains s'y reconnaîtront !), rien ne serait pire que de rentrer dans un logique de passivité ou de fatalisme : c'est en agissant, en contribuant, en proposant et en réalisant que vous vous épanouirez, certes en ménageant vos forces mais sans les sous-estimer.

Engagez-vous dans des actions pour de nobles causes et vous recevrez en retour beaucoup pour votre bonne santé et votre moral !!!

Le champ associatif et les organisations professionnelles, entre autres, offrent cette opportunité ; profitons-en !

Faut-il, pour autant, aller jusqu'à penser que 2012 puisse, contre toute attente, être aussi l'année du « renouveau », d'un redémarrage de la Société Civile vers un avenir plus ambitieux, additionnant plus de responsabilités pour le présent et d'ambition pour les générations futures ?

On peut en tout cas l'espérer, ce qui supposerait que deux conditions préalables se mettent progressivement en place :

La première nécessite que les chefs d'états européens passent plus de temps à consolider les constructions de l'histoire européenne et à ouvrir une nouvelle page d'une souveraineté commune plutôt qu'à les remettre en cause, soit par leur frilosité soit par

leur indécision ou bien encore par des visions étroitement nombrilistes et passéistes.

La seconde, et non la moindre, concerne les « élites » et, plus particulièrement, les dirigeants dans leur façon d'être et de faire. Il s'agit de l'éthique et en réalité aussi d'une urgence.

« *L'urgence éthique* » est magnifiquement développée sous ce titre dans le livre d'Emmanuel Tonutti. Cette demande insistante, grandissante est apparue un peu partout dans le monde, sous des formes périphériques ou basiques (démocratie, liberté, justice) mais les dirigeants du monde occidental, dit avancé, seraient bien mal inspirés s'ils devaient considérer que cet appel ne les concerne pas ou peu.

La crise de l'économie libérale a montré à quel point le modèle était épuisé ; de même que l'obsession de la maximisation du profit à court terme, le plus souvent au détriment de l'ensemble des autres parties prenantes, a progressivement conduit les leaders vers moins de pratiques vertueuses et vers une captation démesurée des richesses produites, sous forme de rémunérations et d'avantages exorbitants sans lien avec leurs mérites et ceux du corps social. Sur bien des points, ce sont les grands principes du libéralisme qui ont été pervertis.

Aux lieux et places du progrès pour tous, s'est instaurée une « logique d'élitisme » autour de dirigeants obsédés par la performance économique délaissant la dimension humaine.

Les crises répétitives du XXI<sup>ème</sup> siècle sont venues opportunément souligner ces dérives, une forme d'accélérateur de la prise de conscience de l'éloignement tragique qui s'est instauré avec les valeurs d'origine du capitalisme libéral.

Cette « urgence éthique » c'est donc la prise de conscience de la règle et des valeurs de l'entreprise **mais** qui doit conduire à une opérationnalité sur le double plan des performances économiques et des performances au plan de l'humain ; cette double capacité définissant le modèle du « leader responsable », ce « dirigeant chevalier » dont nous appelons l'apparition de nos vœux.

**Remettre l'humain au centre de l'entreprise**, renforcer la responsabilité citoyenne et le développement durable apparaît sur bien des plans comme le grand défi managérial de l'avenir. Sans doute, et c'est un espoir, les jeunes générations de dirigeants y seront plus sensibles parce que plus concernées.

Le renouveau sera à ce prix. Pour éviter que l'effet de décalage qui s'est installé entre la société civile et une partie de ses élites ne se transforme pas en effet de... révolte !

Nous, dirigeants salariés, sommes décidés à apporter une contribution déterminante pour que ce scénario, celui du pire, ne puisse voir le jour : nous l'avons montré en élaborant notre **charte de déontologie**, premier facteur durable de notre identité commune et qui, chaque jour, montre un peu plus sa pertinence.

Nous poursuivons en 2012 sur cette voie de l'exemplarité qui reste celle du bon sens ; nous reviendrons prochainement sur les actions que nous entendons conduire sur ce plan avec votre soutien.

Bonne année.

Jean-Louis Chambon



## ACTUALITÉ DE L'ACSED

La dernière assemblée générale de l'ACSED s'est tenue à Paris les 18 et 19 novembre 2011 avec la participation de Stéphane Richard, Président-Directeur Général du Groupe France Télécom Orange. Ce fût une réelle et belle occasion de faire le point sur l'actualité du Groupe, sur la situation du domaine Télécoms, d'évoquer les attentes des cadres dirigeants et supérieurs suite au sondage ACSED Rentrée 2011.

Ce Congrès 2011 a revêtu aussi un caractère particulier dans la vie de l'association car il a vu la constitution d'une nouvelle équipe dirigeante. Régis Aubert a été élu Président de l'ACSED pour deux ans et succède à Guy Salziger après sept années passées à la tête de l'ACSED. Guy Salziger reste au bureau national et devient Conseiller spécial du nouveau Président.

Le thème du Congrès a tourné autour des réseaux. « **L'ACSED, la force d'un réseau** », thème central pour rappeler les valeurs qui ont forgé l'association depuis plus de soixante années : solidarité, proximité, engagement, protection, convivialité.

Cette AG a été l'occasion de rappeler les actions les plus marquantes de la mandature 2009-2011 :

◆ **La contribution attendue à l'élaboration du nouveau contrat social** du Groupe France Télécom Orange avec vingt-quatre recommandations pour réussir le renouveau autour d'actions des plus emblématiques :

- **(Ré) apprendre à écouter, à donner du sens et à mieux communiquer.**
- **Réconcilier l'économique** (la nécessité de la performance) **et l'humain.**
- **Respecter l'humain** (il faut autant s'occuper de l'humain qu'on s'est occupé de technique).
- **Valoriser la personne** : la reconnaissance, cela passe aussi par la responsabilisation dans son quotidien (tout n'est pas lié à de la rémunération et du matériel).
- **Réapprendre à travailler ensemble, réhabiliter collectif et coopération.**
- **Créer un véritable management de proximité.** Redonner de l'autonomie et responsabiliser les managers.
- **Revoir l'organisation du travail dans les centres d'appel**, assouplir la taylorisation.

◆ **L'organisation de conventions :**

Celle de juin 2010 autour des « enjeux humains et enjeux économiques », celle du 19 novembre 2010 sur la « Dynamique Services et Intelligence sociale », enfin celle du 27 mai 2011 « Ensemble délivrons les promesses de la marque ».

◆ **La signature d'une Convention des sections ACSED Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées / FACE** (Fondation Agir Contre l'Exclusion) signée en décembre 2010 : bel acte de générosité pour soutenir des personnes en situation de fragilité.

◆ **Les sondages ACSED, baromètre attendu dédié aux cadres dirigeants et supérieurs :** octobre 2009 avec ses huit questions pour comprendre l'ampleur des difficultés liées à la crise sociale, octobre 2010 autour des questions du management, de la reconnaissance, de Conquêtes 2015, le plan stratégique du Groupe.

Enfin, celui d'octobre 2011 consacré à la déclinaison et l'appropriation du contrat social, l'évolution professionnelle, les conditions de travail, la perception du changement, le management et les préoccupations des cadres supérieurs et dirigeants.

L'assemblée générale est un moment fort dans la vie de l'association. Cette A.G. a permis de dresser un bilan positif et de montrer que l'ACSED de par son atypisme contribue efficacement à la réussite du Groupe et veille à ce que les cadres dirigeants et supérieurs tirent profit de leur investissement dans la réussite du Groupe France Télécom Orange.

## F.N.C.D.

A l'occasion de sa réunion du 23 novembre, le conseil d'administration de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants a débattu de plusieurs points importants :

- La problématique de la représentativité syndicale au regard de la nouvelle législation et les actions menées par un certain nombre d'organisations adhérentes auprès des pouvoirs publics et, dans certains cas, les contentieux en cours.
- Le projet de rapport du COD à remettre au Ministre du Travail présentant, notamment, les résultats de l'enquête « Baromètre social 2011 des dirigeants salariés » dont la synthèse a été présentée dans le dernier numéro de Gestion. [NDLR : ce rapport adressé courant décembre à Xavier Bertrand a reçu un accueil très favorable de sa part].
- La préparation des Assises Nationales 2012 dont le thème central pourrait être consacré à « La santé des dirigeants et des salariés au travail » avec un zoom sur la thématique des conflits d'intérêts, point qui a été mis en évidence dans le baromètre social 2011...

- Le dernier point a porté sur la réorganisation de la FNCD en 2012 : le président Jean-Louis Chambon a informé, à cette occasion, le conseil de la cessation des fonctions de directeur de DIRCA de Serge Lindé qui assurait également, dans le cadre d'une prestation de services, le secrétariat national de la fédération. Sur proposition du président, ce dernier a été élu administrateur en qualité de « personnalité qualifiée » ; il sera plus particulièrement chargé des affaires administratives et financières de la fédération.

Par ailleurs, Guy Salziger - qui vient de quitter la présidence de l'ACSED - a été élu vice-président de la FNCD, plus particulièrement en charge du secteur des grandes entreprises ; il a également été décidé qu'il remplacerait Marcel Jayr au conseil d'administration de la FAIDER et celui de l'ANSA, deux associations d'épargnants et actionnaires où est représentée la FNCD.

La réunion du conseil s'est poursuivie par une amicale cérémonie à l'occasion de laquelle Serge Lindé s'est vu remettre par le président Chambon les insignes de Chevalier dans l'Ordre du Mérite Agricole.



### Guy Salziger... en quelques mots

Président de l'ACSED durant sept années (2005-2011), Guy Salziger est désormais conseiller spécial du président nouvellement élu. Il est également vice-président de l'AFTAS (association France Télécom des actionnaires salariés).

Actuellement en charge de la direction de la qualité, de la performance des parcours clients et du service client, il est l'adjoint au directeur Orange de l'Ile-de-France.

Guy Salziger est titulaire d'un DESS de gestion (Télécom Ecole de Management) et diplômé de l'ESC Paris (option management). Il a fait toute sa carrière au sein du Groupe France Télécom Orange en alternant les postes opérationnels et fonctionnels en passant par la Franche-Comté, la Lorraine, l'Alsace et depuis 2009, l'Ile-de-France.

## DIRCA

**Le Conseil National du Mouvement des Cadres Dirigeants de la Coopération Agricole (DIRCA) fait évoluer sa stratégie et nomme son délégué général.**

DIRCA, le mouvement des cadres dirigeants de la coopération agricoles et de l'agro-alimentaire, membre à part entière de la FNCD, œuvre au quotidien au resserrement des liens entre tous ses adhérents.

L'action de DIRCA va beaucoup au-delà des intérêts catégoriels de ses adhérents en étant force de propositions et d'actions pour le développement de la coopération agricole. Avec la création d'ACOOA (Alliance des Coopératives Agricoles, organe de lobbying commun entre Coop de France et In Vivo) la dimension coopérative est une réalité à mettre en avant. DIRCA se doit d'évoluer pour en être acteur.

Pour les 5 ans à venir, DIRCA doit offrir l'attractivité nécessaire aux jeunes générations et apporter des solutions innovantes pour répondre aux attentes des cadres dirigeants dans un environnement économique en pleine mutation.

Le conseil national de DIRCA a recruté Henri Durnerin au poste de délégué général du Mouvement, chargé de sa gestion et son animation. Le recrutement d'Henri Durnerin traduit bien l'orientation de DIRCA : choix d'une personne d'expérience mais avec toujours l'esprit neuf et entreprenant et dont la nouvelle mission est un bel exemple de gestion de fin de carrière.

Sa première tâche sera, en contact avec l'ensemble des coopératives agricoles, de faire valoir l'intérêt du réseau DIRCA auprès des dirigeants. Parallèlement son rôle sera aussi de mettre en avant toute la richesse de la coopération agricole auprès des étudiants intéressés et de représenter ses collègues dans les instances nationales.



### Henri Durnerin

Né le 21 janvier 1951. Ingénieur Agronome. 4 ans recherche et enseignement. 12 ans de direction commerciale. 22 ans de direction des ressources humaines et communication

## TOUT BIEN CONSIDÉRER

Notre pratique professionnelle de dirigeants d'entreprise nous a donné maintes occasions de vérifier la validité dans l'action humaine de la loi physique selon laquelle la force d'une chaîne dépend de celle du plus faible de ses maillons. Il en résulte que l'attention du responsable doit d'abord porter sur la détermination de ce point faible, et la surveillance de son évolution dans le temps ou dans l'effort. Il s'agit de détails pratiques dont font souvent fi les grandes théories et les spéculations intellectuelles les plus brillantes offertes à la crédibilité de tous. La crise actuelle que traversent les sociétés occidentales illustre ce type d'erreurs d'appréhension du réel négligé au profit d'idées à la mode considérées comme la vérité universelle.

**Prendre appui sur le réel**

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, l'enthousiasme de la reconstruction, la confiance dans l'avenir se sont traduits dans un élan généreux en faveur de la vie soutenu par une politique familiale qui a permis de rééquilibrer la courbe démographique des pays occidentaux et débouché sur une période de prospérité inespérée. Hélas quelques années plus tard le désir d'un niveau de vie élevé, des idées résolument novatrices et contestataires ont entraîné un effondrement du nombre des naissances accru encore par l'engrenage de l'avortement légalisé et au coût direct socialement remboursé.

La crise actuelle trouve sans contestation possible son origine dans l'effondrement de la natalité et ses conséquences ayant conduit à l'augmentation de la taxation sur le PIB pour absorber les coûts du vieillissement de la population, dans le même temps où pour améliorer le pouvoir d'achat a été supprimée la préférence communautaire qui formait la base constitutive de la construction européenne. Les conséquences des décisions prises ont été sous évaluées, notamment celles de la délocalisation productive et le soutien à la consommation par l'endettement, en accompagnement d'importations massives de produits

divers sans considération pour les distorsions de concurrences insoutenables engendrées dans de nombreux secteurs d'activité. Il en résulte un niveau de chômage qui alourdit les charges sociales qu'elles relèvent du secteur public ou privé. De plus on n'a pas accordé toute l'attention qu'elle méritait à l'urgence d'intervenir et aux critères à suivre pour réduire le niveau de dettes produit. Le fait que les Etats depuis quelques années ne remboursent plus leur dette autrement que par la création de nouvelles dettes de niveau équivalent auquel parfois s'ajoute tout ou partie des intérêts dus, a engendré l'effondrement de la confiance d'où il est résulté un redimensionnement des valeurs en bourse. Comme a pu l'écrire Joseph Stiglitz dans les Echos du 19 décembre dernier « *le secteur financier a échoué à évaluer la solvabilité et les risques* ». Il semble humblement possible de considérer de façon simple la cause d'un tel échec : la solvabilité et les risques relèvent d'abord de comportements humains donc subjectifs. On ne peut donc les maîtriser sur la base de seuls rapports de grandeurs objectifs.

**Agir au service des hommes**

Notre pratique professionnelle nous enseigne qu'aucune politique ne peut être conduite sur le seul fondement du calcul technique ou économique.

Ce qui vaut pour l'entreprise vaut pour les collectivités plus vastes y compris les Etats sous l'empire des lois desquels elles fonctionnent. C'est la raison pour laquelle, si l'actualité insiste pour sauver les banques et le système financier, il convient de ne pas perdre de vue que l'essentiel est le potentiel économique de nos pays. Aussi la gravité de l'heure demande de tout faire pour retrouver la confiance des citoyens et des marchés par une gouvernance adaptée qui, outre les garanties techniques, sous tende aussi un modèle de leadership, c'est à dire des instruments pour atteindre l'objectif de bien commun qui replace l'homme au centre des propositions politiques, subordonne la sphère économique aux impératifs sociaux et la sphère financière aux impératifs économiques.

Restaurer donc ce primat du politique est indispensable pour considérer le tout dont est fait une Nation ou un Etat. L'exigence de rigueur par laquelle le redressement de la situation passe sous-entend de ne pas perdre de vue que les peuples n'acceptent pas facilement une politique de rigueur. Ils n'y consentent que lorsqu'un intérêt supérieur est en jeu : la paix ou l'indépendance de la Nation.

Nous savons que dans les entreprises la solution technique la plus délicate à gérer ne trouve son accomplissement que dans la pleine adhésion des personnes et que celle-ci n'est atteinte que si elles font corps avec une entreprise dans laquelle elles s'identifient et qu'elles aiment parce que sa conduite leur inspire confiance.

**En tout, appréhender le tout**

Œuvrons donc, à notre place, pour restaurer une approche « Totaliste » plutôt qu'à faciliter l'acceptation d'un totalitarisme réglementaire aussi haïssable dans la sphère libérale que collectiviste.

Invitons les politiques à admettre que l'artisan ou le chef d'une petite entreprise qui donne localement de l'emploi mérite toute leur considération en raison de leur rôle social et qu'il est essentiel à la cohésion de la société de veiller avec soin à la sauvegarde des conditions nécessaires à la poursuite de leur capacité de production et de vente dont dépend l'équilibre durable de la société.

De cela dépend la restauration de la confiance des citoyens dans le personnel politique ou administratif qu'émoussent dangereusement l'impression donnée de ne se référer qu'aux idées à la mode dont la crise est le révélateur de l'inadaptation au réel. Restaurer la croissance ou annoncer un taux de croissance n'a pas de sens pour d'autres que les initiés de groupes avertis. Ce sont des objectifs incapables de galvaniser les énergies et restaurer la confiance sans laquelle rien de durable ne peut être envisagé.

Au service de cette approche « Totaliste », n'hésitons pas à faire l'éloge du réel, de la constance et de la durée dans l'action !

Marcel Jayr

## INTERVIEW MICHEL BRAULT Directeur Général de la CCMSA

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011, Michel Brault est Directeur Général de la CCMSA. Il en était depuis 2008, le Directeur Délégué au Financement et l'Agent Comptable du régime. Regard sur l'actualité de la MSA en trois questions.

**Gestion : Dans quelles conditions la MSA aborde-t-elle 2012 ? Quels points de vigilance ?**

**Michel Brault :** La MSA est en ordre de marche. Elle va décliner les engagements pris en 2011 qui sont le cadre de son action pour les 5 années à venir.

2011 a été, en effet, l'année de la négociation et de la signature de la Convention d'Objectifs et de Gestion 2011-2015 (COG), celle de la réflexion politique et stratégique qui a conduit à l'élaboration puis au vote du plan institutionnel « Ambitions 2015 » et celle de l'élaboration et de l'adoption du Schéma Directeur Informatique.

L'année qui commence requiert toute notre vigilance, et notre travail, sur au moins deux dossiers essentiels : le financement et la performance collective du réseau.

La question du financement de la protection sociale avec les débats actuels contrastés sur la mise en place d'une TVA sociale nous mobilise.

Cette mesure aurait un très fort impact sur la gestion des caisses MSA et leur trésorerie. Le basculement dans un système de ce type remettrait en cause notre fonctionnement qui repose sur la distinction entre cotisations techniques (pour le paiement des prestations) et cotisations complémentaires (pour les frais de gestion et l'action sanitaire et sociale) et sur un financement à l'émission et non pas à l'encaissement.

Quelles que soient d'ailleurs les décisions prises sur ce dossier, il faut s'attendre, et se préparer, à une évolution majeure pour 2013 pouvant avoir des conséquences lourdes sur notre fonctionnement financier.

Important pour nous également, l'enjeu de la performance collective de notre réseau. Nous avons atteint en 2010, notre objectif politique de réorganisation du réseau MSA avec la constitution de 35 entreprises.

Maintenant il faut tirer tous les profits des fusions, au-delà du processus juridique, c'est-à-dire renforcer notre performance économique et donc réduire nos coûts.



Ancien élève de l'EN3S, Michel Brault est âgé de 55 ans.

Il a débuté sa carrière en 1979 à la MSA d'Indre et Loire puis a occupé successivement les fonctions de Directeur financier puis Directeur de la MSA de l'Allier de 1987 à 1998. Il est nommé à la tête des MSA des Hauts Rhin et Bas Rhin en 1998 dont il organisera la fusion en 2000. Il sera Directeur Général de la caisse d'Alsace jusqu'en 2008 date à laquelle il rejoindra la Caisse Centrale.

Il a succédé au poste de Directeur Général de la CCMSA à François Gin devenu Directeur Général d'AGRICOLA.

C'est une priorité pour la MSA en terme de gestion et il revient à chaque caisse du réseau de revoir son organisation interne pour gagner en efficacité et en qualité de service, en privilégiant la spécialisation des sites et la centralisation des fonctions support, les mutualisations et coopérations inter caisses ne pouvant concerner que des activités de faible volume.

**Quelle place pour la MSA dans l'inter régimes ?**

**M.B. :** Mon objectif est de conforter la place de la MSA dans l'inter régimes en valorisant ses spécificités, celles liées à son fonctionnement en guichet unique et celles construites depuis longtemps en terme d'offre de services à ses adhérents et partenaires tant dans ses missions de base que dans ses activités complémentaires.

La MSA est organisée en guichet unique et gère l'ensemble de la protection sociale (y compris le recouvrement des cotisations) ce qui n'est pas le cas pour les autres

régimes

Ainsi pour elle, la dimension inter régimes est plurielle.

Elle concerne bien sûr la réglementation et toutes les réflexions relatives à la santé, la retraite, les prestations familiales, l'action sociale mais également les systèmes d'information, les actions en partenariat sur les territoires. Il s'agit donc de travailler dans l'unité, en coopération avec les autres organismes de protection sociale pour défendre les valeurs de la protection sociale.

A défaut, nous risquons d'aller vers plus d'étatisation ou de privatisation ce qui serait contraire à notre éthique. Et dans ce cadre, la MSA doit être force de propositions et faire valoir ses atouts et ses différences, qu'il s'agisse de la place des élus dans le fonctionnement du régime, l'action menée sur les territoires, l'action sanitaire et sociale, la santé sécurité au travail. Par exemple, nous sommes le seul régime qui intègre la médecine du travail et la prévention des accidents du travail de ses adhérents. C'est un atout considérable que nous devons préserver, valoriser et pourquoi pas proposer en exemple aux autres !

S'agissant du développement du régime agricole qui est un des trois axes autour desquels s'articule le plan Ambitions 2015, il concerne d'une part, les missions de base, par exemple l'affiliation de toutes les sociétés susceptibles de relever du régime agricole, la gestion des prestations familiales par la MSA (lorsqu'un couple a le choix entre MSA et CAF) et d'autre part, les activités complémentaires (par exemple la gestion des prestations santé pour le compte d'Agricola, de Mutualia, de Groupama et de Pacifica).

Le développement de l'offre MSA est pour moi un dossier prioritaire, compte tenu de l'évolution démographique de l'agriculture, que ce développement soit réalisé en son nom propre (c'est-à-dire en gestion directe par la MSA), avec des opérateurs dont la MSA doit garder le contrôle (aide à domicile, télé sécurité, insertion, centres de vacances) ou en renforçant nos partenariats agricoles.

**Avez-vous un souhait particulier pour la MSA cette année ?**

**M.B. :** Si je dois en choisir un, je dirais la certification des comptes 2011.

# Dans la vie professionnelle comme familiale, la MSA est là pour ses adhérents



Prévenir les risques professionnels, promouvoir la prévention santé, garantir les droits et les prestations familiales, faciliter l'accueil des enfants, se mobiliser pour un logement de qualité...

**LA MSA AU SERVICE DES TERRITOIRES RURAUX**