
Office de Contrôle des Mutualités

Plan stratégique 2015 – 2018

Version synthétique

Version actualisée 2017

SOMMAIRE

1	AVANT-PROPOS	3
> 1.1	CONTOURS DE L'ACTUALISATION 2017	3
> 1.2	PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE	4
2	CONCEPT D'ELABORATION	5
3	ENJEUX ET DEFIS POUR L'OCM	7
4	NOTRE MISSION	8
5	NOTRE VISION	10
6	NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES	11
7	NOS STRATÉGIES	13
8	NOS STRATEGIES TRADUITES EN INITIATIVES ET ACTIONS STRATEGIQUES	20
9	MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE	21

Le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

1 AVANT-PROPOS

> 1.1 Contours de l'actualisation 2017

Le présent document est la 1^{ère} version actualisée de notre plan stratégique établi en fin 2014. Un plan se doit de « vivre » et d'évoluer en parfaite symbiose avec son environnement. L'adoption du Pacte Pluriannuel (PPA) par la Ministre des Affaires Sociales et le secteur mutualiste en date du 28 novembre 2016 a constitué un élément contextuel majeur que l'Office se devait impérativement d'intégrer dans ses objectifs et sa stratégie. Par ailleurs, le déploiement du plan stratégique via les plans opérationnels 2015 et 2016 a permis aussi à l'Office d'ajuster certaines actions prévues (principalement au niveau de la planification dans le temps mais aussi afin de mieux faire ressortir la contribution de chaque direction).

Les axes principaux de l'actualisation 2017 sont les suivants :



Un **6ème objectif stratégique (OS6)** a été ajouté : *clarifier le cadre et l'organisation des opérations*. Cet objectif vise à répondre aux différents enjeux issus du Pacte Pluriannuel en ce qui concerne l'Office.

Trois nouvelles stratégies ont été définies :

Une stratégie (S17) a été ajoutée sous l'objectif stratégique 3 (Contribuer à améliorer la transparence, la gouvernance et la performance du secteur). Cette stratégie porte sur la collaboration de l'Office avec l'INAMI et le cabinet pour la réalisation du Pacte Pluriannuel.

Pour donner 'corps' au nouvel objectif stratégique (OS6), 2 nouvelles stratégies ont été précisées. Il s'agit de :

- S18: Organiser et veiller au respect de la nouvelle notion de santé appliquée aux opérations.

- S19: Clarifier les critères relatifs à l'agrément des prestataires de soins et à la collaboration avec les institutions médico-sociales.

Les chapitres 7 (Stratégies) et 8 (Initiatives et actions stratégiques) montrent explicitement les ajustements réalisés. Plus de 20 nouvelles actions sont venues renforcer nos stratégies.

> 1.2 Présentation du plan stratégique

Maintenir le 'cap' dans une organisation en mouvement, dans un environnement lui-même en permanente mutation, n'est pas une chose aisée. L'Office de contrôle des mutualités (OCM) n'échappe pas à cette règle.

Etablir un plan constitue dès lors un outil précieux afin d'une part de fixer la destination souhaitée, et d'autre part de déterminer l'itinéraire à suivre pour y arriver (la stratégie). Le plan est bien sûr un outil de management moderne, mais nous voulons qu'il soit aussi un outil fédérateur et mobilisateur pour tous les agents de l'Office. Le plan stratégique constitue par ailleurs un outil de communication et de positionnement de l'Office par rapport à ses clients et partenaires. Il leur permettra donc de savoir ce que l'Office veut réaliser au cours des 4 prochaines années.

Le présent plan stratégique a été construit selon un processus d'élaboration consultatif, collaboratif et participatif. Lors de mon entrée en fonction en janvier 2014, j'ai d'abord souhaité rencontrer toutes les parties prenantes de l'Office :

1. Le Conseil, en tant qu'autorité de gestion ;
2. Le secteur (les représentants des différentes unions nationales, de la CAAMI, et de la Caisse des soins de santé HR-Rail) ;
3. Les partenaires (l'INAMI, la BNB, la FSMA, l'IRE) ;
4. Les agents de l'Office ;
5. Le cabinet de la Ministre de tutelle.

Ces nombreuses rencontres m'ont permis d'avoir une bonne vue quant aux attentes par rapport à l'Office et de pouvoir en décliner, ensemble avec les chefs de services, des objectifs pertinents et une stratégie consistante qui nous permettront de réaliser notre mission et notre vision.

Force est de constater que les défis à relever pour l'Office sont nombreux. Il s'agira tout d'abord pour lui de remplir efficacement son rôle de « superviseur » garant du respect de principes de fonctionnement importants par le secteur, mais aussi son rôle d'« accompagnateur » de celui-ci dans la mise en œuvre de toute une série de réformes très importantes (Solvency II, MiFID, performances de gestion, ...). L'Office entend remplir ces deux rôles en renforçant ses interactions avec le Conseil et ses partenaires naturels. Il s'agira aussi de mener une opération de modernisation interne conséquente qui permettra à l'Office d'encore mieux jouer son (ses) rôle(s).

Nous souhaitons vivement que ce plan stratégique constitue un 'cap' pour guider nos actions à l'horizon 2018 et emmener l'Office vers un fonctionnement encore plus performant, et partant, lui permettre d'être un acteur reconnu pour sa contribution essentielle au bon fonctionnement du secteur mutualiste.

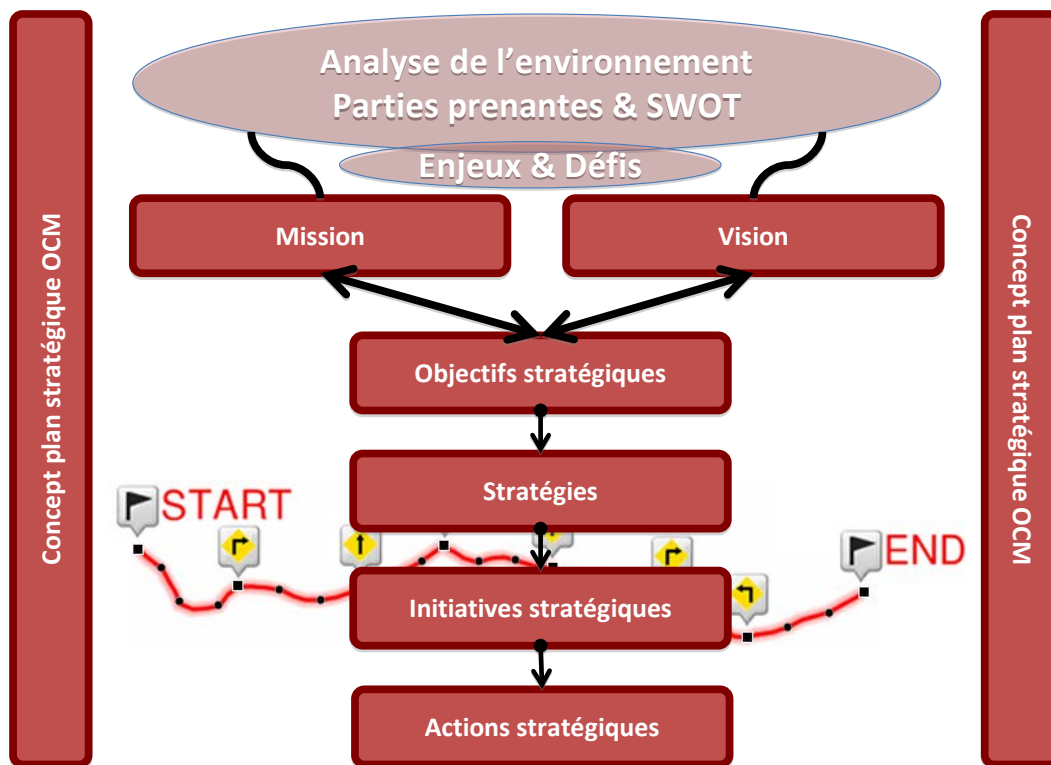
En mon nom et celui des chefs de service, je vous souhaite une agréable lecture !

Laurent Guinotte
Administrateur général

2 CONCEPT D'ELABORATION

Notre plan stratégique se décline autour d'une série d'éléments-clés (le concept) qui montrent son articulation globale.

Le schéma ci-dessous montre le concept utilisé comme fil rouge pour notre plan stratégique :



Il semble logique de démarrer par une *analyse de l'environnement* dans lequel notre organisation évolue. Cette analyse s'est intéressée d'une part à la récolte des besoins et attentes de toutes les parties prenantes (le point de vue externe). D'autre part, l'analyse de l'environnement est passée également par une 'auto-évaluation' (le point de vue interne) de l'organisation à l'aide d'un modèle bien connu : l'analyse 'SWOT'¹. Celle-ci a été réalisée au niveau de l'Office dans son ensemble mais aussi par activité-clé. La fusion des deux points de vue a permis d'obtenir une analyse SWOT consolidée. Celle-ci nous a permis d'identifier une série de priorités, qui à ce stade de la réflexion, représentaient autant de sujets de réflexion et de pistes de travail potentielles.

Le 2^{ème} point de départ de notre réflexion stratégique a consisté à préciser la *mission* de l'Office. La mission précise la raison d'être de notre institution, pourquoi elle existe. La mission précise tout d'abord le rôle premier de l'Office par rapport au secteur mutualiste autrement dit l'impact et/ou l'effet que l'Office cherche à avoir sur celui-ci. Elle précise ensuite les activités-clés de l'Office et finalement les valeurs que nous partageons.

Pour pouvoir définir un plan, un trajet à parcourir, il convient de préciser une destination 'globale' à atteindre. Dans un 1^{er} temps, ceci revient à définir la *vision* d'avenir de l'organisation. Elle montre, de

¹ SWOT: Strengths (S) – Forces, Weaknesses (W) – Faiblesses, Opportunities (O) – Opportunités, Threats (T) – Menaces.

manière concise, la situation souhaitée par l'organisation et précise comment elle veut être perçue par le monde extérieur, tout en constituant une balise en interne. La vision de l'Office a donc été déclinée de l'analyse de l'environnement et de sa mission.

Dans un 2^{ème} temps, la vision doit être davantage précisée. Cette étape vise à définir des **objectifs stratégiques** qui explicitent en quoi la vision consiste et indiquent comment elle sera réalisée. Les objectifs stratégiques sont aussi alignés par rapport à la mission de l'organisation. Les objectifs stratégiques sont en nombre limités (4 à 5) et ont une portée à long terme. Une réflexion a donc été menée pour définir les objectifs stratégiques de l'Office.

La situation souhaitée ayant été précisée, il s'agit maintenant d'indiquer l'itinéraire à suivre pour l'atteindre (vision et objectifs stratégiques). L'itinéraire est formé par la **stratégie** de l'organisation. La stratégie indique comment atteindre les objectifs. Définir une stratégie revient à faire des choix quant aux pistes de travail préférentielles à privilégier pour atteindre les objectifs. Une stratégie est une hypothèse de travail avec laquelle l'organisation espère atteindre le succès. Pour définir la stratégie de l'OCM, nous avons identifié un nombre limité de stratégies permettant d'atteindre objectifs stratégiques et vision.

Il paraît évident qu'une vingtaine de stratégies ne constituent pas un référentiel de travail suffisamment précis pour déployer des actions. Pour cette raison, il est indiqué de décrire les stratégies. Cette description passe par la définition d'**initiatives** et **actions stratégiques**. Nous avons précisé ces deux niveaux de planification stratégique pour l'Office. A noter que pour chaque initiative stratégique, et si nécessaire par action stratégique, nous avons déjà précisé le (les) services pilotes (c'est-à-dire responsable(s) de la mise en œuvre), l'horizon temporel ainsi que les conditions de réussite 'brutes' identifiables à ce jour.

Une bonne partie du présent plan stratégique est consacrée à la description détaillée de notre stratégie pour les prochaines années (voir les chapitres 7 et 8).

Cette partie très consistante est logiquement précédée par le référentiel stratégique de l'Office (voir le chapitre 4 – Mission, chapitre 5 – Vision et chapitre 6 Objectifs stratégiques).

Dans les premières pages qui suivent (chapitre 3), vous trouverez le résultat de notre analyse de l'environnement qui énumère les enjeux et défis à relever par l'Office.

3 ENJEUX ET DEFIS POUR L'OCM

Nous avons procédé à une analyse approfondie de notre environnement. Celle-ci s'est appuyée d'une part sur une analyse des parties prenantes de l'Office et d'autre part sur une auto-évaluation réalisée sur la base du modèle SWOT. Dans ce modèle, les forces et faiblesses (S & W) ont une perspective interne, alors qu'opportunités et menaces (O & T) ont une perspective externe. Nous avons intégré les deux analyses dans une seule SWOT consolidée.

Ceci nous a permis d'identifier toute une série d'enjeux et défis pour l'Office. Les principaux sont repris ci-dessous :

- La réforme de l'évaluation des performances de gestion.
- L'implémentation de Solvency II et de MiFID.
- Le respect du principe 'Level Playing Field' et de la distinction entre les opérations et les services 'nini'.
- L'action de contrôle de l'Office.
- La transparence et la gouvernance du secteur.
- Le pilotage stratégique de l'OCM.
- La modernisation de l'OCM (la politique RH, les outils ICT, la gestion des connaissances, la gouvernance interne).
- Les partenariats avec la BNB, la FSMA et l'IRE.
- La communication externe de l'Office.
- La communication interne de l'Office.
- L'interaction avec le Conseil.
- L'expertise de l'Office.

Les enjeux et défis que nous avons pointés ci-dessus ont constitué pour nous le socle sur lequel nous avons érigé notre stratégie de manière concrète et ciblée.

4 NOTRE MISSION

Rappelons tout d'abord que la mission d'une organisation décrit sa raison d'être. Il s'agit d'un texte fondateur.

NOUS VOULONS:

Veiller au respect, par les entités mutualistes¹ et par le secteur dans son ensemble², des règles³ comptables, administratives et financières afin de contribuer à la bonne utilisation des deniers publics et des cotisations des membres ainsi qu'à la qualité des services rendus aux membres.

NOUS LE FAISONS PAR LE DEPLOIEMENT DES ACTIVITES CLES SUIVANTES:

1. **Agréer** les entités mutualistes⁴ et les réviseurs⁵, et pour les SMA, leurs compliance officers et intermédiaires d'assurance, ainsi que les activités de formation ;
2. **Approuver** a priori les modifications statutaires et les décisions relatives aux cotisations et l'affectation de celles-ci, émanant des mutualités, des unions nationales et des sociétés mutualistes (AC) ;
3. **Contrôler**, a priori et a posteriori, les modifications statutaires et les primes d'assurance des sociétés mutualistes d'assurance (SMA) ;
4. **Contrôler**⁶ le fonctionnement financier, comptable, administratif et juridique des entités mutualistes (AO, AC et SMA) et les intermédiaires d'assurance ;
5. **Evaluer** les performances de gestion des organismes assureurs dans le cadre de la responsabilisation des organismes assureurs sur la partie variable de leurs frais d'administration (AO) ;
6. **Traiter** les plaintes et questions des membres, des entités contrôlées⁷, administrations et tiers ;
7. **Conseiller** au Ministre et au Conseil les adaptations de la réglementation.

¹ Par entités mutualistes, il faut entendre les unions nationales, les mutualités, les sociétés mutualistes, les SMA, la CAAMI, la Caisse des soins de santé de HR Rail.

² "Dans son ensemble" vise notamment les flux financiers vers les entités avec lesquelles il existe un accord de collaboration et celles qui bénéficient d'un financement ou d'un subventionnement de la part d'une entité mutualiste.

³ Par règles, nous entendons l'ensemble des dispositions légales et réglementaires ainsi que les principes généraux.

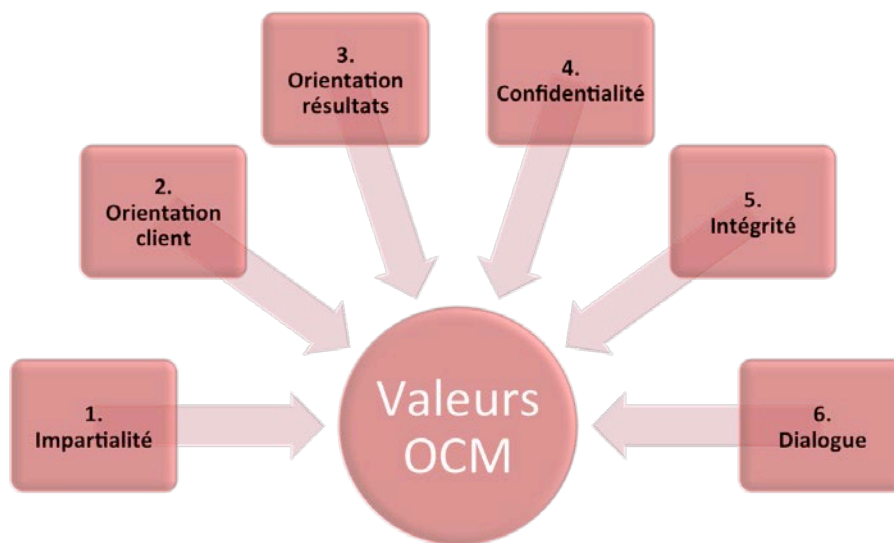
⁴ Cet agrément ne vise ni la CAAMI ni la Caisse des soins de santé de HR Rail.

⁵ Cet agrément ne vise pas les réviseurs des SMA.

⁶ Cette activité-clé vise tant les contrôles « actifs » que les contrôles « passifs ».

⁷ Les intermédiaires d'assurance font partie des entités contrôlées.

NOUS CROYONS DANS LES VALEURS SUIVANTES:



Quelques explications sur nos valeurs :

> *Valeur 1 : Impartialité*

Pour nous, cette valeur consiste à pouvoir se forger une opinion et prendre des décisions, sur la base des seuls faits objectifs, sans se laisser influencer. Elle se décline en une impartialité subjective (avoir le sentiment d'être impartial) et objective (être perçu comme tel).

> *Valeur 2 : Orientation client*

Etre orienté client signifie partir de ses besoins et attentes pour en décliner l'offre de services de l'Office. Nos clients sont : les affiliés, les citoyens, les décideurs politiques, les entités mutualistes (sans ordre de préséance).

> *Valeur 3 : Orientation résultats*

Cette valeur consiste en un état d'esprit et un comportement qui se traduisent par le souci d'atteindre les objectifs.

> *Valeur 4 : Confidentialité*

Il s'agit dès lors d'une valeur essentielle pour l'Office. En effet, c'est une condition fondamentale de la confiance dont l'Office doit bénéficier en tant qu'instance de contrôle soumise à un devoir de discrétion dont la violation est sanctionnée des mêmes peines pénales que la violation du secret professionnel.

> *Valeur 5 : Intégrité*

En tant que membre d'un organe de contrôle indépendant, chaque agent se doit d'être irréprochable dans l'exercice de ses fonctions.

> *Valeur 6 : Dialogue*

Tout en assumant son rôle de superviseur, l'OCM s'inscrit dans un dialogue permanent avec toutes ses parties prenantes.

Ces valeurs feront l'objet d'un travail de réflexion et de concrétisation avec tous les agents de l'OCM.

5 NOTRE VISION

La vision exprime la situation désirée par l'Office.

Notre vision d'avenir est :

‘ L'OCM souhaite être un superviseur responsable et crédible, une organisation performante au service de ses clients et un employeur qui mobilise et développe ses talents. ’

Quelques mots d'explication sur notre vision:

> *Superviseur*

L'Office est bien sûr et avant tout un organisme de contrôle. Cependant, nous souhaitons inscrire ce rôle dans le contexte actuel et l'enrichir en lui donnant une perspective d'accompagnement et de conseil.

> *Responsable*

Il paraît évident que l'Office s'acquitte entièrement de ce qu'il doit faire. Par ailleurs, nous voulons aussi augmenter notre proactivité en anticipant les problèmes.

> *Crédible*

Nous pensons que notre crédibilité sera garantie par le respect des valeurs dans lesquelles nous croyons et plus particulièrement l'impartialité et le dialogue. Par ailleurs, elle le sera également via la fiabilité de notre action et notre capacité à assumer toutes nos décisions.

> *Organisation performante*

Nous souhaitons que l'Office soit efficace et efficient dans son fonctionnement quotidien.

> *Au service de ses clients*

Pour un service public, il est toujours délicat d'utiliser le terme 'clients'. Nous avons choisi de le reprendre dans notre vision parce qu'un service public est un « service » qui existe de par ses clients et les services qu'il leur offre.

> *Mobilise ses talents*

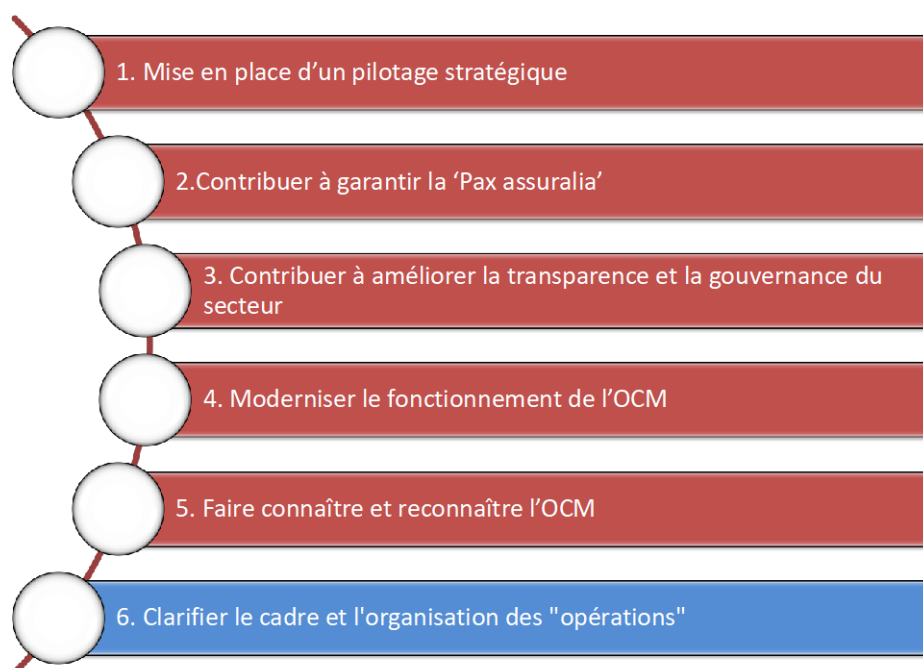
Les ressources humaines de l'Office constituent une de ses forces. Nous voulons les mobiliser et les motiver en les responsabilisant et en créant un environnement de travail attractif.

> *Développe ses talents*

Pour que les ressources humaines de l'Office restent une force, nous voulons encourager le développement de leur expertise.

6 NOS OBJECTIFS STRATEGIQUES

Compte tenu d'une part de l'environnement et de l'analyse que nous en avons faite et d'autre part de notre mission et notre vision d'avenir, nous avons défini les **5** objectifs stratégiques (OS) **initiaux**, auxquels est venu s'ajouter un **6^{ème}** objectif stratégique visant à contribuer à la réalisation du Pacte Pluriannuel au niveau de l'OCM :



A noter que la prise en compte du Pacte Pluriannuel ne se limite pas à la seule définition d'un nouvel objectif stratégique. Le Pacte Pluriannuel impacte aussi les OS2 et OS3 (voir infra).

Quelques mots d'explication sur notre choix en matière d'objectifs stratégiques :

► **Objectif stratégique 1 (OS1)**

L'objectif stratégique 1 vise d'une part à impliquer plus fortement le Conseil dans la définition et le suivi des stratégies et priorités de l'Office, et d'autre part, à responsabiliser l'administration dans la réalisation des objectifs.

► **Objectif stratégique 2 (OS2)**

Ce 2^{ème} objectif stratégique vise à assurer le respect des principes de la loi du 26 avril 2010 et la pérennité du système mis en place.

► **Objectif stratégique 3 (OS3)**

Cet objectif stratégique porte sur la mission de contrôle et de conseil de l'Office.

▶ **Objectif stratégique 4 (OS4)**

Ce 4^{ème} objectif vise à doter l'Office d'outils et de systèmes de management modernes et plus particulièrement sa politique RH.

▶ **Objectif stratégique 5 (OS5)**

Cet objectif stratégique doit permettre de consolider et de valoriser le rôle de centre d'expertise de l'Office.

▶ **Objectif stratégique 6 (OS6)**

Ce 6^{ème} et dernier objectif stratégique vise à donner une suite à plusieurs enjeux issus du Pacte Pluriannuel (nouvelle notion de santé et agréments des prestataires de soins).

7 NOS STRATÉGIES

Les stratégies montrent comment nous entendons atteindre les **6 objectifs stratégiques** de l'Office.

Nous avons décliné nos stratégies à partir de ceux-ci et utilisé un modèle de référence pour mieux les calibrer. Il s'agit du modèle du Balanced ScoreCard (BSC). Ce modèle propose quatre « perspectives » qui constituent autant d'axes de réflexion. Ces perspectives sont les résultats, la qualité – clients, les processus et l'innovation. A noter que ces perspectives fonctionnent en relations causales les unes par rapport aux autres : les processus permettent d'atteindre 'résultats' et/ou qualité, l'innovation est quant à elle en relation potentielle avec tous les autres perspectives.

Les stratégies que nous avons identifiées sont donc positionnées en regard de chaque objectif stratégique et d'une (voire plusieurs) perspective(s). Ce positionnement nous a permis de déboucher sur la **CARTE STRATÉGIQUE** de l'Office.

L'actualisation 2017, comprenant essentiellement la prise en compte du Pacte Pluriannuel, a modifié la carte stratégique établie en 2014. De nouvelles stratégies ont été ajoutées :

Sous l'OS 3 (Contribuer à améliorer la transparence, la gouvernance et la performance du secteur) :
S17 : Collaborer avec l'INAMI et le cabinet pour la réalisation du PPA.

Sous le nouvel OS6 (Clarifier le cadre et l'organisation des "opérations").

S18: Organiser et veiller au respect de la nouvelle notion de santé appliquée aux opérations.

S19: Clarifier les critères relatifs à l'agrément des prestataires de soins et à la collaboration avec les institutions médico-sociales.

Vous trouverez ci-dessous notre carte stratégique.

VISION OCM					
' L'OCM souhaite être un superviseur responsable et crédible, une organisation performante au service de ses clients et un employeur qui mobilise et développe ses talents.'					
OBJECTIFS STRATEGIQUES OCM					
OS1. Mise en place d'un pilotage stratégique.	OS2. Contribuer à garantir la 'Pax assuralia'.	OS3. Contribuer à améliorer la transparence, la gouvernance et la performance du secteur.	OS4. Moderniser le fonctionnement de l'OCM.	OS5. Faire connaître et reconnaître l'OCM.	OS6. Clarifier le cadre et l'organisation des "opérations"
RESULTATS	S3: Veiller au respect du principe du 'level playing field'	S8: Réaliser la réforme de l'évaluation des performances de gestion en collaboration avec l'INAMI			S18: Organiser et veiller au respect de la nouvelle notion de santé appliquée aux opérations S19: Clarifier les critères relatifs à l'agrément des prestataires de soins et à la collaboration avec les institutions médico-sociales
	S4: Veiller au respect de la distinction entre les opérations et les services 'nini'				
QUALITE - CLIENTS	S5: Accompagner le secteur dans l'implémentation de Solvency II	S9: Augmenter la transparence du secteur		S15: Positionner l'OCM comme centre d'expertise	
	S6: Accompagner le secteur dans l'implémentation de MiFID	S10: Améliorer la gouvernance du secteur		S16: Améliorer la qualité et l'efficacité de la communication externe de l'OCM	
PROCESSUS	S1: Améliorer l'interaction entre le Conseil et l'administration	S7: Intensifier et améliorer la qualité des partenariats (BNB, FSMA, IRE, UN)	S11: Développer l'efficience et l'aspect pédagogique des contrôles de l'OCM	S12: Optimiser la gouvernance interne de l'OCM	
		S17: Collaborer avec l'INAMI et le cabinet pour la réalisation du PPA			
INNOVATION	S2: Introduire la planification stratégique et la gestion par objectifs au sein de l'OCM			S13: Développer une politique RH ambitieuse et attractive visant notamment le développement de l'expertise	
				S14: Développer des conditions et un environnement de travail attractifs et durables	
AB1. Agréer AB2. Approuver a priori les modifications statutaires, les décisions "cotisations" et "affectations" émanant des mutualités, UN et sociétés mutualistes AB3. Contrôler a priori / a posteriori les modifications statutaires et primes d'assurance des SMA AB4. Contrôler le fonctionnement des entités mutualistes et les intermédiaires d'assurance AB5. Evaluer les performances de gestion AB6. Traiter les plaintes et questions AB7. Conseiller					
ACTIVITES-CLES OCM					

STRATEGIE OCM

STRATEGIE OCM

Par stratégie, nous donnons ci-dessous un bref commentaire visant à expliciter, si besoin, les raisons qui ont présidé au choix de la stratégie mais aussi à préciser les principales pistes d'action qui composent la stratégie. A noter que ces dernières sont déclinées plus loin dans le chapitre suivant consacré aux initiatives et actions stratégiques.

OS1. Mise en place d'un pilotage stratégique.

► S1: Améliorer l'interaction entre le Conseil¹ et l'administration

Une action efficace de l'OCM requiert une interaction optimale entre le Conseil, qui doit définir et superviser l'exécution de la stratégie, et l'administration, qui fournit les propositions et exécute la stratégie en assurant le reporting au Conseil. Il est donc essentiel de veiller à ce que les interactions et les modalités de collaboration entre le Conseil et l'administration soient optimisées, afin que chacun puisse se concentrer pleinement sur ce qui constitue le cœur de ses missions, en tenant compte des responsabilités de chacun.

► S2 :Introduire la planification stratégique et la gestion par objectifs au sein de l'OCM

L'OCM ne s'est par le passé jamais doté d'un outil de pilotage stratégique, tel qu'un plan de management ou stratégique. Afin de permettre au Conseil de jouer pleinement son rôle pilote et d'organe de gestion stratégique de l'institution, il importe de mettre en place les outils nécessaires : plan stratégique pluriannuel, plans opérationnels annuels par direction, objectifs individuels par agents. Outre l'introduction de la gestion par objectifs de l'institution et des agents, cela ouvre également une opportunité pour le Conseil de prendre une part plus active dans le métier de base de l'OCM, le contrôle : le Conseil interviendra dorénavant dans la définition du plan de contrôle, le cas échéant pluriannuel, son monitoring et l'évaluation individuelle et globale des contrôles.

OS2. Contribuer à garantir la 'Pax assuralia'.

► S3: Veiller au respect du principe du 'level playing field'

Afin de contribuer à la garantir la "pax assuralia", il convient d'assurer le respect des principes de la loi du 26 avril 2010 et la pérennité du système mis en place en veillant au respect du principe du "level playing field" et ce, en tenant compte des spécificités du secteur. Les principales pistes de cette stratégie consistent, d'une part, à vérifier la conformité des activités contrôlées aux principes précités par l'instauration d'un "test level playing field" dans les dossiers soumis au Conseil, et d'autre part, en l'homogénéisation de la législation relative aux sanctions et recours applicables aux SMA et aux intermédiaires d'assurances par la correction d'erreurs techniques dans la législation.

¹ Nous visons les Membres du Conseil ainsi que le Commissaire du Gouvernement et le Délégué du Ministre du Budget.

► **S4: Veiller au respect de la distinction entre les opérations et les services 'nini'**

Toujours en vue de contribuer à garantir la "pax assuralia", il est nécessaire de veiller au respect de la distinction opérée, au sein des services qui ne constituent pas des assurances, entre, d'une part, les "opérations" et d'autre part, les services qui ne constituent ni des "opérations" ni des assurances (appelés les services "ni-ni"). Les axes majeurs en la matière consistent, d'une part, à clarifier le cadre juridique relatif à ces derniers services, et d'autre part, à veiller systématiquement au respect des conditions spécifiques pour l'organisation des deux types de services précités par l'instauration d'un test "opérations – ni-ni" dans les dossiers soumis au Conseil.

► **S5: Accompagner le secteur dans l'implémentation de Solvency II**

Dans le contexte de la 'Pax Assuralia', cette stratégie vise à accompagner le secteur dans l'implémentation de Solvency II, ce qui implique que l'OCM, en tenant compte de la spécificité du secteur, fasse connaître ses attentes prudentielles et en vérifie le respect.

► **S6: Accompagner le secteur dans l'implémentation de MiFID**

Toujours dans le cadre de la "Pax assuralia", la présente stratégie vise à accompagner le secteur dans l'implémentation de MiFID, ce qui nécessite que l'OCM, tenant compte des spécificités du secteur des SMA, communique ses attentes prudentielles en la matière et en contrôle le respect.

► **S7: Intensifier et améliorer la qualité des partenariats (BNB, FSMA, IRE)**

Avec la « Pax assuralia » en point de mire, il est nécessaire de pouvoir compter sur un partenariat de qualité et efficient avec la BNB, la FSMA, l'IRE et les UN (pour les SMA), et ce, que ce soit pour les contacts respectifs, les procédures à appliquer ou la formation du personnel.

OS3. Contribuer à améliorer la transparence, la gouvernance et la performance du secteur.

► **S8: Réaliser la réforme de l'évaluation des performances de gestion en collaboration avec l'INAMI**

En vue de la poursuite de l'amélioration de la performance du secteur, il est essentiel que le nouveau système d'évaluation en la matière soit implémenté et que l'OCM poursuive ses efforts pour renouveler et internaliser ses domaines. L'OCM examinera notamment la faisabilité de définir un ou plusieurs domaines liés au Pacte Pluriannuel.

► **S9: Augmenter la transparence du secteur**

La transparence du secteur mutualiste est un enjeu majeur identifié par de nombreux stakeholders. Il convient donc de poursuivre la dynamique et les efforts d'ores et déjà entrepris en la matière. La stratégie vise à améliorer la transparence du secteur en se plaçant à chaque fois sous l'angle de 4 publics cibles spécifiques : l'OCM, les organes de gestion des entités mutualistes, les membres/le grand public et les autorités de financement. Avec la prise en compte du Pacte Pluriannuel, un 5^{ème} groupe-cible a été ajouté, à savoir les unions nationales (reporting des entités vers les UN). Cette stratégie inclut également l'adaptation du schéma des comptes annuels et du plan comptable en exécution de la 6^{ème} réforme de l'Etat.

► **S10: Améliorer la gouvernance du secteur**

La gouvernance du secteur mutualiste est elle aussi un enjeu majeur identifié par de nombreux stakeholders. La poursuite de la dynamique déjà initiée s'impose. La stratégie tend essentiellement à renforcer la professionnalisation du secteur et de ses organes de gestion, ainsi qu'à renforcer le partenariat entre l'OCM et les Unions nationales dans la supervision du secteur. L'intégration récente des règles de gouvernance des SMA offre du reste une belle opportunité d'amélioration et d'harmonisation des règles de gouvernance des entités mutualistes classiques, en tenant compte de leurs spécificités. Le Pacte Pluriannuel réaffirme et renforce les actions stratégiques citées. A noter qu'il s'agira aussi de déterminer les incompatibilités personnelles entre mutualités et institutions médico-légales en matière de gestion journalière et au niveau des fonction dirigeantes.

► **S11: Développer l'efficacité et l'aspect pédagogique des contrôles de l'OCM**

Pour augmenter la gestion et la performance du secteur, cette stratégie vise à mettre l'accent sur d'une part les dialogues « OCM-Réviseurs-UN », et d'autre part l'aspect pédagogique des contrôles par l'introduction d'une progressivité dans les actions de l'OCM et l'optimisation des procédures de contrôles. Le Pacte Pluriannuel réaffirme l'importance des dialogues. Un groupe de travail 'tripartite' sera lancé sous l'égide de l'Office.

► **S17: Collaborer avec l'INAMI et le cabinet pour la réalisation du PPA**

Avec cette nouvelle stratégie, l'OCM entend collaborer activement avec l'INAMI et le cabinet pour réaliser les différents chantiers repris dans le Pacte Pluriannuel et qui relèvent ou touchent à sa compétence.

OS4. Moderniser le fonctionnement de l'OCM.

► **S12: Optimiser la gouvernance interne de l'OCM**

Le fonctionnement global de l'OCM peut être amélioré par l'implémentation de certaines procédures, réformes et innovations en matière de gouvernance interne. Son processus décisionnel est du reste encore trop vertical. La stratégie vise à pallier ces deux problèmes, en mettant l'accent sur les opportunités offertes par ces réformes.

► ***S13: Développer une politique RH ambitieuse et attractive visant notamment le développement de l'expertise***

L'OCM ne dispose actuellement pas d'une « vraie » politique RH. Cette stratégie vise donc, dans le cadre de la modernisation du fonctionnement de l'OCM, à développer et implémenter une telle politique, ambitieuse et attractive. Les pistes majeures à cet égard ont trait à la mise en place de nouvelles manières de travailler et au développement de l'expertise dans le chef des membres du personnel.

► ***S14: Développer des conditions et un environnement de travail attractifs et durables***

Une action efficace de l'OCM requiert de mobiliser des experts juridiques et financiers de haut niveau. Afin de conserver et d'attirer les talents, l'OCM doit bien entendu se positionner et se développer comme un employeur attractif. Cette stratégie vise à disposer d'une mesure objective de l'attractivité de l'OCM en tant qu'employeur, ainsi qu'à mettre en place certaines mesures facilement et rapidement implémentables. Cette stratégie est évidemment étroitement liée à la précédente.

OS5. Faire connaître et reconnaître l'OCM.

► ***S15: Positionner l'OCM comme centre d'expertise***

L'OCM concentre une expertise juridique et financière de pointe dans le secteur mutualiste et des soins de santé. Dans le cadre de l'assurance maladie "privée" (SMA), l'OCM disposera dans les prochaines années d'une expertise unique sur le fonctionnement de cette branche particulière d'assurance, qui intéresse la majorité des citoyens. Il importe dès lors de promouvoir le rôle d'expert et de conseiller de l'OCM en cette matière.

► ***S16: Améliorer la qualité et l'efficacité de la communication externe de l'OCM***

L'action de l'OCM est très peu connue des citoyens, des membres mais également des autres administrations, tant fédérales que fédérées. En tant qu'institution publique chargée de nombreuses missions par la loi, l'OCM a pourtant un rôle à jouer vis-à-vis de ces publics cibles. La stratégie vise donc à contribuer à faire connaître et reconnaître l'OCM par une amélioration de sa communication externe au niveau de sa qualité et de son efficacité : site web, rapport annuel, nouveaux supports de communication, développement du réseau de l'OCM.

OS6. Clarifier le cadre et l'organisation des "opérations".

► ***S18: Organiser et veiller au respect de la nouvelle notion de santé appliquée aux opérations***

Le 1^{er} axe de cette stratégie vise à introduire le 'Evidence Based Practice (EBP)' dans certaines opérations. Ceci passera notamment par une adaptation de la loi. Le 2^{ème} axe porte sur la clarification des critères permettant de déterminer les groupes-cibles de manière objective.

► *S19: Clarifier les critères relatifs à l'agrément des prestataires de soins et à la collaboration avec les institutions médico-sociales*

Cette stratégie sera concrétisée par la réalisation d'un inventaire et d'une redéfinition des critères utilisés actuellement pour l'agrément des prestataires de soins par les mutualités et la collaboration avec les institutions médico-sociales.

8 NOS STRATEGIES TRADUITES EN INITIATIVES ET ACTIONS STRATEGIQUES

La version "synthétique" du plan stratégique ne reprend pas la description de nos stratégies, dans la mesure où nous voulons faire de cette version un outil de communication pour l'Office.

La version détaillée constitue quant-à-elle un outil de pilotage interne pour l'Office.

9 MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

Notre plan stratégique constitue un point de mire permanent pour guider toutes nos actions au cours des prochaines années.

Il sera décliné annuellement (fin X-1 / début d'année X) dans un **plan opérationnel (POP)** qui reprendra les objectifs à atteindre au cours de l'année. A cette occasion, plan opérationnel et budget seront alignés l'un par rapport à l'autre. Le POP constituera à son tour un référentiel pour définir les **objectifs individuels** assignés à chaque collaborateur de l'Office. De cette manière, la cascade des objectifs sera complètement réalisée.

Afin de permettre une mise en œuvre efficace et de réaliser les ajustements nécessaires, des échéances intermédiaires concrètes seront définies au cours de l'année. Ceci implique la mise en œuvre d'un **suivi régulier** au cours de l'année, ainsi qu'une **évaluation annuelle** en fin d'année.

Lors de l'évaluation annuelle, le plan stratégique sera ajusté si besoin, notamment pour tenir compte de nouveautés non connues au moment de son élaboration. En particulier, les différentes mesures qui découlent de l'Accord de Gouvernement et des diverses notes de politique générales du Ministre font déjà ou feront, si nécessaire, l'objet d'un ajustement de notre plan stratégique.

Notre plan stratégique est à la hauteur de nos ambitions pour les prochaines années. Nous voulons qu'il soit un véritable outil de mobilisation et de transformation de l'Office.

* * * * *