

Plan stratégique 2023 – 2026

« Assurer une supervision intégrée et coordonnée du secteur mutualiste »

Version synthétique (approuvée par le Conseil en sa séance du 27 janvier 2023)



SOMMAIRE

1	PREAMBULE			
-				
2	CON	CEPT D'ELABORATION	5	
3	ANAI	LYSE DE L'ENVIRONNEMENT	7	
	> 3.1	LES RÉALISATIONS-CLES DU 2 ^{EME} PLAN STRATÉGIQUE	7	
	3.1.1			
	3.1.2			
	3.1.3			
	3.1.4		9	
	> 3.2	LES PARTIES PRENANTES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE	9	
4	LE CA	ADRE STRATEGIQUE DE L'OFFICE DE CONTRÔLE	. 11	
	> 4.1	LE MISSION STATEMENT DE L'OFFICE DE CONTRÔLE	. 11	
	> 4.2	LES VALEURS DE L'OFFICE DE CONTRÔLE		
	> 4.3	LA VISION D'AVENIR DE L'OFFICE DE CONTRÔLE		
5	LES A	XES STRATÉGIQUES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE	17	
,	LLJ	WES STRATEGIQUES DE L'OTTICE DE CONTROLE		
6	LES S	TRATEGIES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE	. 19	
	>6.1	STRATEGIES METIER	. 20	
	> 6.2	STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION	. 23	
7	ABRE	VIATIONS	. 26	

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



1 PREAMBULE

Depuis 2015, l'Office de contrôle des mutualités (OCM) s'est inscrit dans une démarche de planification stratégique. Après deux plans stratégiques, le premier pour la période 2015 – 2018 et le second pour la période 2019 – 2021, suivi par un avenant d'un an (2022), voici déjà notre plan stratégique 3.0.

Au travers des deux premiers plans stratégiques, l'Office a travaillé sur les axes prioritaires suivants :

- Organiser la planification et la mise en œuvre de sa stratégie de contrôle ;
- Garantir le respect du 'Level playing field' entre les sociétés mutualistes d'assurance (SMA) et les entreprises d'assurances supervisées par d'autres autorités de contrôle;
- Contribuer à améliorer la transparence, la gouvernance et la performance du secteur;
- Moderniser le fonctionnement et la gouvernance de l'Office ;
- Développer l'Office en tant qu'employeur responsable, moderne et attractif ;
- Renforcer la qualité du service de l'Office au profit de ses parties prenantes;
- Moderniser la communication externe de l'Office de contrôle.

Nous croyons qu'avec ces deux premiers plans, nous avons réussi à repositionner clairement l'Office de contrôle dans un paysage mutualiste en mutation. Nous pensons aussi avoir réussi à monter notre organisation à un niveau de maturité supérieur, tant au niveau de ses missions que de son fonctionnement interne.

Les années qui viennent s'annoncent riches en défis et opportunités pour l'Office de contrôle. Et c'est au travers d'une stratégie renouvelée, mais aussi dans la continuité des actions précédemment menées que l'Office de contrôle se prépare à y faire face.

Avec ce 3^{ème} opus, nous comptons donc bien poursuivre la trajectoire globale dans laquelle nous nous sommes inscrits ces dernières années, tout en réalisant une nouvelle montée en puissance de notre organisation.

A l'issue de ce plan, l'Office de contrôle aura renforcé son ancrage dans ses domaines de compétences et aura développé une stratégie de contrôle plus intégrée et coordonnée, en concertation avec les autres acteurs du contrôle des entités mutualistes.



Nous espérons que la lecture de ce document vous donnera une vue claire et précise des actions que compte mettre en œuvre l'Office de contrôle dans les années à venir pour atteindre ses objectifs.

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

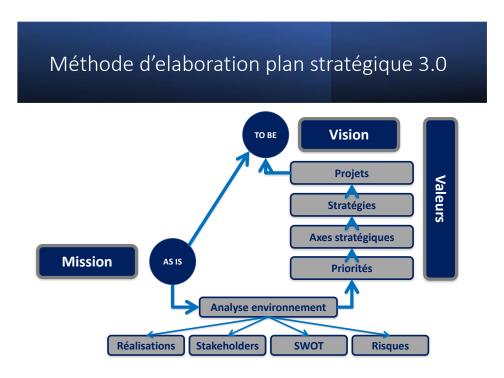
Laurent Guinotte Administrateur général



2 CONCEPT D'ELABORATION

Nous décrivons ci-dessous brièvement la méthode de travail que nous avons suivie pour établir le présent plan stratégique. Cette description nous semble utile dès lors que les chapitres de notre plan sont présentés en s'appuyant sur les différentes étapes de la méthode et des résultats qu'elle a produits.

Le schéma ci-dessous montre les éléments-clés de notre méthode de travail.



Notre **mission** énonce notre raison d'être. Elle explique pourquoi notre organisme existe. La mission précise d'une part, l'impact / l'effet que nous visons vis-à-vis du secteur mutualiste et d'autre part, comment nous souhaitons y parvenir via nos activités-clés.

Au départ de notre mission actuelle, la réflexion stratégique que nous avons menée s'est tout d'abord basée sur une **analyse** de notre **environnement**. Celle-ci s'est articulée selon 4 axes de réflexion. Dans un 1^{er} temps, nous avons souhaité faire le point sur nos réalisations-clés au cours du 2ème plan stratégique (2019 – 2021) et de son avenant (2022). Dans un 2ème temps, nous avons refait le point quant à la constellation des parties prenantes (cf. point 3.2) au sein de laquelle nous évoluons et les avons rencontrées pour récolter leur vision d'avenir du secteur et singulièrement à propos du rôle de l'Office de contrôle. Dans un 3ème temps, nous avons procédé à une auto-évaluation basée sur le modèle SWOT¹. Nous avons souhaité lui donner une base suffisamment large. Ainsi, une analyse SWOT a été réalisée au sein de chaque direction de l'Office de contrôle ainsi qu'au niveau de la direction élargie de l'Office

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



de contrôle, incluant le middle-management. Dans un 4^{ème} temps, nous avons identifié les principaux risques pour l'Office pour les années à venir.

Notre analyse de l'environnement, nous a ainsi permis de définir nos **priorités**, autrement dit, de déterminer les chantiers sur lesquels nous choisissons de travailler au cours du présent plan. Dans la foulée, cette partie de nos réflexions nous a permis de redéfinir notre **vision** d'avenir, qui représente le point focal de toutes les priorités et qui exprime ce que nous voulons devenir aux yeux de nos parties prenantes.

Les étapes suivantes montrent comment nous envisageons atteindre notre vision en précisant notre approche globale et en la déclinant du plus large au plus précis, autrement dit en définissant tout d'abord nos axes stratégiques, en les traduisant ensuite au travers de stratégies et in fine en les concrétisant au travers d'un portefeuille de projets.



3 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Avant d'envisager des 'solutions', il est nécessaire de procéder à un 'diagnostic', qui s'est traduit par une analyse de l'environnement articulée autour de 4 axes :

- Tout d'abord, nous avons mis en perspective les réalisations-clés au cours du 2ème plan stratégique.
- Ensuite, nous avons consulté nos parties prenantes, qui font partie de notre environnement.
- Sur cette base, les principaux risques ont été dégagés.
- In fine, nous présentons l'inventaire des priorités du présent plan, fondées sur les 3 éléments qui précédent.

> 3.1 LES REALISATIONS-CLES DU 2^{EME} PLAN STRATEGIQUE

3.1.1 Service Financier, comptable et actuariel [D1]

- Les dialogues avec les SMA et leurs réviseurs ont permis d'améliorer encore la coordination grâce aux contacts directs qu'ils permettent.
- Les dialogues [OCM Secteur] et trialogues [OCM Secteur Réviseurs] ont permis de discuter notamment des documents relatifs à l'audit interne.
- L'application MutWeb fonctionne de manière complète et stable. Les comptes annuels des sociétés mutualistes régionales (SMR) y ont été intégrées.
- Dans l'objectif d'une transparence accrue des entités, différents documents relatifs à la fonction d'audit ('eAudit') ont été analysés.
- Dans le même contexte, une analyse transversale de ces documents a été entamée.
- Tous les inspecteurs et contrôleurs ont été formés à l'audit interne à l'Institut des auditeurs internes (IIA).
- Dans le cadre des performances de gestion des organismes assureurs (OA), le domaine 'tiers payant', qui représente un poste de dépenses en soins de santé conséquent et qui été préalablement évalué par les réviseurs d'entreprises, a été internalisé après une phase test.
- Avec le support d'un prestataire externe, un questionnaire relatif à l'audit de la fonction IT a été élaboré.
- Dans le cadre de la mise en place de l'évaluation des performances de gestion des SMR, l'Office de contrôle a fourni son aide à destination de Iriscare.
- Les procédures ont été menées pour pourvoir au remplacement du directeur retraité.
- En collaboration avec le secteur, l'Office de contrôle a démarré l'établissement d'une analyse de risques commune.



3.1.2 Service juridique [D2]

- Une modification en profondeur de la loi du 6 août 1990 a été réalisée, entre autres afin d'exécuter le Pacte d'avenir, consolider le secteur mutualiste, accroître les possibilités de contrôle des unions nationales (UN) sur les entités qui leur sont affiliées, d'adapter les règles relativement au fonctionnement du conseil d'administration et d'accroître la transparence à l'égard du public. Dans ce cadre, de nombreux arrêtés d'exécution ont également été rédigés.
- Une plus grande polyvalence des juristes a été mise en place (SMA vs entités mutualistes qui ne peuvent pas offrir des produits d'assurances).
- La collaboration avec les autorités de contrôle (FSMA et BNB) des autres entreprises d'assurance que les SMA et le suivi de l'évolution de la législation et de la réglementation en matière d'assurances a été poursuivie. Dans le cadre de l'élaboration de certains de ces textes, l'avis de l'Office de contrôle a été sollicité et émis.
- A l'occasion des élections mutualistes de 2022, le contrôle de la possession de l'expertise et de l'honorabilité requises a été réalisé en ce qui concerne les (candidats) administrateurs et les membres du comité de direction ou, le cas échéant, les personnes qui font partie de la direction effective au sein des SMA.
- Un accompagnement du secteur a été assuré dans le cadre des nombreuses fusions de mutualités et des transformations de sociétés mutualistes en sociétés mutualistes régionales qui ont eu lieu pendant la période du plan stratégique.
- Un effort a été consacré afin d'accroître la lisibilité des décisions relatives aux modifications statutaires des entités classiques.
- Une 1ère réalisation d'eMut a été concrétisée à la fin de la période couverte par le plan stratégique. Cette banque de données (DB) évolutive permettra entre autres à l'Office de contrôle d'être mieux informé des décisions prises par les organes de gestion des entités contrôlées.
- Tous les juristes et l'expert juridique ont été formés à l'audit interne à l'IIA.
- Les bases d'une réorganisation du service ont été créées dans la perspective d'un meilleur fonctionnement eu égard à la diversité croissante des missions de l'Office de contrôle.

3.1.3 Service affaires générales et personnel [D3]

- L'intégration de l'Office de contrôle dans PersoPoint.
- La mise en œuvre et le suivi permanent du télétravail étendu.
- La réalisation de différentes actions dans le cadre de l'implémentation du GDPR (e.a. désignation d'un délégué à la protection des données (DPO), registre de traitements, 'data protection impact analysis' réalisée, analyse des recommandations de la Banque-Carrefour de la Sécurité sociale (BCSS), ...).

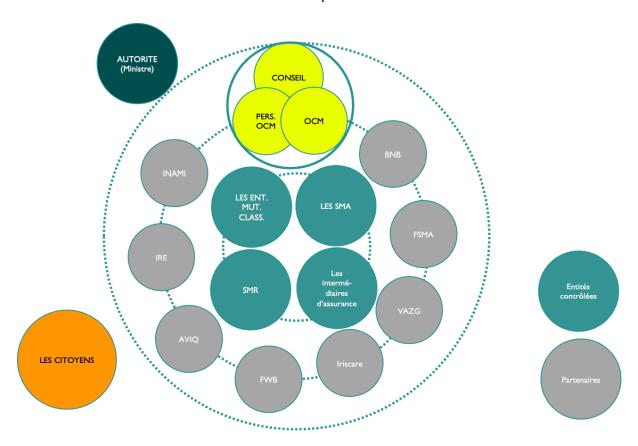


3.1.4 Service IT

- La digitalisation de plusieurs processus métier ou de support a été réalisée (les dossiers à destination du Conseil, le courrier, bons de commande, factures, ...).
- Le déploiement de M365, et notamment la migration du serveur de mails, a permis la mise en place d'un mode de fonctionnement intégré entre les différentes plateformes et partant la mobilité.
- L'infrastructure et les logiciels ont été installés pour permettre un mode de fonctionnement hybride (bureau et télétravail).
- D'importantes actions ont été réalisées pour augmenter la sécurité IT et notamment la réplication de l'infrastructure IT dans un data center.
- Beaucoup d'actions ont été menées pour optimaliser l'infrastructure IT (refonte du réseau) et plus particulièrement au niveau des serveurs.

> 3.2 LES PARTIES PRENANTES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Le schéma ci-dessous montre l'univers dans leguel l'Office de contrôle évolue.





Les entités contrôlées sont représentées au centre du schéma. Nous distinguons quatre catégories d'entités contrôlées: (1) les entités mutualistes classiques, (2) les sociétés mutualistes d'assurance (SMA), (3) les sociétés mutualistes régionales (SMR) et (4) les intermédiaires d'assurance.

Au sommet du cercle, nous avons positionné le Conseil qui est l'organe de gestion de l'Office de contrôle ainsi que notre Ministre de tutelle. Nous avons aussi souhaité mentionner les membres du personnel de l'Office de contrôle qui en forment la force de travail.

Enfin, l'Office de contrôle ne peut réaliser efficacement ses missions qu'en tenant-compte des missions et des actions menées par ses partenaires :

- L'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI);
- La Banque nationale de Belgique (BNB);
- L'Autorité des services et marchés financiers (FSMA);
- L'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE);
- L'Agence pour une vie de qualité (AVIQ) ;
- La Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB);
- Iriscare ;
- Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid (VAZG).

In fine, tous les acteurs précités œuvrent pour les citoyens afin de leur offrir des services de qualité.



4 LE CADRE STRATEGIQUE DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Le cadre stratégique de l'Office de contrôle est constitué par (1) sa *mission ('mission statement')*, (2) ses *valeurs* et (3) sa *vision* d'avenir.



> 4.1 LE MISSION STATEMENT DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Notre 'mission statement' décrit notre raison d'être.

Nous voulons

Contribuer à l'établissement de règles¹ et veiller à leur respect, par les entités mutualistes² et par le secteur dans son ensemble³, en matière comptable, administrative et financière afin de contribuer à :

- la bonne utilisation des deniers publics ;
- la bonne utilisation des cotisations des membres ;
- la qualité des services rendus aux membres ;
- la transparence de leur fonctionnement.

Et partant, contribuer à la confiance de toutes les parties prenantes dans le système mutualiste.

¹ Par règles, nous entendons l'ensemble des dispositions légales et règlementaires ainsi que les principes généraux.

² Par entités mutualistes, il faut entendre les unions nationales, les mutualités, les sociétés mutualistes, les SMR, les SMA, la CAAMI et la Caisse des soins de santé de HR Rail.

³ « Dans son ensemble » vise notamment les flux financiers vers les entités avec lesquelles il existe une collaboration et celles qui bénéficient d'un financement ou d'un subventionnement de la part d'une entité mutualiste.



Nous le faisons via les activités-clés suivantes :

- 1. **Agréer** les entités mutualistes¹ et les réviseurs², et pour les SMA, leurs compliance officers et intermédiaires d'assurance, ainsi que les activités de formation ;
- 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 (assurance complémentaire (AC));
- 3. **Contrôler**, a priori et a posteriori, les modifications statutaires et les primes d'assurance des sociétés mutualistes d'assurance (SMA) ;
- Contrôler le fonctionnement financier, comptable, administratif et juridique des entités mutualistes (assurance obligatoire (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 contrôlées, administrations et tiers ;
- 7. Conseiller au Ministre et au Conseil les adaptations de la réglementation ;
- 8. **Informer** toutes les parties prenantes et en particulier les citoyens et affiliés sur le fonctionnement du système mutualiste.

Notre 'mission statement' n'a pas été modifié par rapport aux deux plans stratégiques précédents.

¹ Cet agrément ne vise ni la CAAMI ni la Caisse des soins de santé de HR Rail.

² Cet agrément ne vise pas les réviseurs des SMA.



> 4.2 LES VALEURS DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Nos valeurs expriment ce en quoi nous croyons. Elles forment une partie essentielle de notre culture organisationnelle. Nos valeurs sont nos références pour nos actions quotidiennes.



L'élaboration du présent plan a constitué l'occasion de revoir nos valeurs et la portée de chacune d'entre elles. Ainsi, nous avons souhaité faire émerger plus fortement notre valeur de professionnalisme.

Quelques explications sur nos valeurs :

> Valeur « Impartialité »

Pour nous, cette valeur consiste à pouvoir se forger une opinion et à prendre des décisions, sur la base des seuls faits objectifs, sans se laisser influencer. L'impartialité permet d'assurer une équité de traitement vis-à-vis des entités contrôlées mais également vis-à-vis des collègues. Elle se décline en une impartialité subjective (avoir le sentiment d'être impartial) et objective (être perçu comme tel).



> Valeur « Orientation résultat »

Cette valeur indique que nous voulons mettre tout en œuvre pour atteindre les objectifs que nous nous fixons. Elle renvoie aussi à notre persévérance à œuvrer à la réalisation de nos missions. Par ailleurs, elle nous incite à rechercher sans cesse la meilleure solution et organisation pour atteindre nos buts.

> Valeur « Intégrité »

En tant que membre du personnel d'un organe de contrôle indépendant du secteur public, chaque agent se doit d'être irréprochable dans l'exercice de ses fonctions. Il est important pour nous de toujours agir avec honnêteté, respect, confidentialité et neutralité, tant vis-àvis des entités contrôlées que des collègues. L'Office de contrôle est une instance de contrôle soumise à un devoir de discrétion, qui doit s'appliquer vis-à-vis de toutes les parties prenantes, à tous les niveaux et à tous les services.

> Valeur « **Professionnalisme** »

Cette valeur vient compléter notre orientation résultats car elle fait émerger notre sens des responsabilités pour délivrer des prestations de haute qualité, notamment grâce à la prise en compte des points de vue de l'ensemble de parties prenantes, tout en étant efficientes. Etre professionnel signifie également pour nous faire montre de rigueur et de fiabilité ainsi qu'entretenir un haut niveau d'expertise.



> 4.3 LA VISION D'AVENIR DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

La vision indique comment nous voyons notre organisation évoluer au cours des prochaines années. Elle constitue un point focal pour nos actions quotidiennes mais surtout pour tous les projets d'amélioration ou d'innovation que nous comptons réaliser.

Eu égard aux avancées notables que nous avons engrangées et à l'évolution de notre environnement, nous avons souhaité ajuster notre vision comme suit :



Assurer une supervision intégrée et professionnelle en concertation avec les autres acteurs de contrôle.

Investir en permanence dans le développement des agents et de leur expertise.

Se profiler en tant qu'organisation performante et moderne.

Quelques mots d'explication à propos de notre vision actualisée :

> Supervision

En tant qu'autorité de contrôle, le rôle de supervision de l'Office de contrôle est central. Ceci n'exclut pas pour autant un rôle d'accompagnement.

> Intégrée

Le caractère intégré signifie que l'action de chaque acteur est coordonnée et complémentaire pour obtenir une efficacité maximale. Cela implique par ailleurs une concertation régulière, un partage et une répartition des responsabilités au niveau des thématiques de contrôle et singulièrement en matière d'analyse de risques.



> Professionnelle

En plus d'être une de nos valeurs (cf. 4.2), nous pensons qu'être professionnel consiste à déployer une action efficace et efficiente. Pour ce faire, nous poursuivrons la planification structurée de nos actions, le suivi de leur bonne réalisation et le reporting à destination du Conseil. Nous visons aussi une action de qualité par l'application de procédures standardisées et leur amélioration continue.

> Développement des agents et de leur expertise

Les ressources humaines de l'Office de contrôle sont une de nos forces principales. Investir dans le développement continu de l'expertise des agents est un enjeu majeur pour nous car d'une part, cela rencontre notre objectif de professionnalisme et d'autre part, cela constitue un levier de motivation, comme le sera aussi l'autonomisation.

> Organisation performante

La performance de notre fonctionnement résultera d'une part de la réalisation efficace de nos missions de base (activités-clés) et d'autre part de la bonne réalisation des projets de développement de notre organisation. Ceci étant, la recherche de la performance devra se faire, en tous temps, dans le respect du bien-être des agents.

> Moderne

La modernisation de l'Office de contrôle se poursuivra afin qu'il reste en phase avec les évolutions technologiques, d'organisation du travail et de développement durable. De cette manière, nous souhaitons que notre environnement de travail soit le plus attractif possible.



5 LES AXES STRATEGIQUES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Le fondement de notre approche globale est constitué tout d'abord par nos axes stratégiques. Ils constituent un premier pas pour tendre vers notre vision d'avenir tout en rencontrant notre mission.

Pour ce 3^{ème} plan stratégique, nous avons retenu les 4 axes stratégiques suivants :



Ci-dessous, nous décrivons les lignes de force de ces 4 axes de travail prioritaires dans le cadre du présent plan stratégique.

Axe 1 Stratégie de contrôle intégrée, coordonnée et 'risk based'

Au cours du présent plan stratégique, nous continuerons d'accorder une place importante à la concertation avec nos partenaires-clés (INAMI, BNB, FSMA) et autres acteurs de contrôle actifs dans nos domaines de compétence (les réviseurs d'entreprises et les entités mutualistes en tant que responsables

respectivement du contrôle externe et interne).

Nos activités de contrôle se baseront sur un plan de contrôle intégré, autrement dit, sur une planification qui tiendra compte :

- des missions de contrôles à réaliser par l'Office de contrôle ou par ses partenaires de contrôle (INAMI, les réviseurs d'entreprises et les services d'audit interne des entités elles-mêmes) :
- des contrôles incontournables et des contrôles 'risk based'. Pour ceux-ci, nous tiendrons compte d'une part, de l'évolution de notre marge de manœuvre et d'autre part, de l'actualisation de notre l'analyse de risques réalisée en 2016.



Par ailleurs, le développement d'une stratégie de contrôle relative à l'audit interne des entités mutualistes sera poursuivi. Il en sera de même pour le développement de la stratégie de l'Office de contrôle en matière d'IT-audit.

Axe 2

'Transparence, gouvernance et performance du secteur' La transparence, la gouvernance et la performance du secteur resteront trois domaines d'attention prioritaires.

L'Office de contrôle y travaillera d'abord via sa mission de préparation des textes légaux et règlementaires et aussi via ses communications à l'égard du secteur. Les procédures d'agrément et les collaborations avec les tiers seront notamment un point

d'attention. La stratégie de contrôle de l'Office de contrôle restera logiquement un autre levier d'action important pour tendre vers plus de transparence et une meilleure gouvernance du secteur. L'Office de contrôle veillera au respect des obligations de transmission de documents et d'informations de la part des entités mutualistes. A cet égard, nous examinerons aussi l'accès à d'autres sources d'information utiles. In fine, tout en continuant de viser la performance du secteur au travers des contrôles en matière de performance de gestion, un mécanisme de variabilité des domaines (alternance dans le temps) sera étudié.

Axe 3 'Employeur moderne et

attractif'

Ces dernières années, l'Office de contrôle ne rencontre pas un réel problème de rétention de ses talents. Cependant, nous avons observé un réel problème d'attractivité. Afin d'éviter d'être confronté à un risque de perte de talents, d'améliorer l'attractivité de l'Office de contrôle et de maintenir le bien-être des agents, différentes actions seront menées. La réflexion sur le

statut pécuniaire sera poursuivie. La formation continue, notamment en matière d'audit interne, restera un point d'attention. In fine, la mise en place d'un middle management au sein du Service juridique permettra de rencontrer ce 3ème axe stratégique.

Axe 4 'Organisation moderne et efficace'

Cet axe stratégique vise plusieurs groupes-cibles différents. Des réflexions seront menées afin d'envisager et d'implémenter d'autres modalités pratiques de contrôle. En ce qui concerne le fonctionnement interne de l'Office de contrôle, la structuration interne de l'information sera poursuivie. La sécurité IT, la compliance au GDPR et la mise au point d'un Disaster Recovery

Plan (DRP) resteront des priorités au cours du présent plan stratégique. L'Office de contrôle se penchera sur la définition d'indicateurs (KPI) mesurant l'efficacité de son action.



6 LES STRATEGIES DE L'OFFICE DE CONTRÔLE

Nos stratégies indiquent comment nous entendons rencontrer nos 4 axes stratégiques.

Elles trouvent leur source d'inspiration directe dans les priorités que nous avons identifiées et forment l'accroche pour notre portefeuille de projets.

Nous avons défini **4 stratégies métier**, c'est-à-dire celles directement liées à nos activitésclés et **4 stratégies de développement de notre organisation**, c'est-à-dire liées à nos processus de support et de management.

Le tableau ci-dessous montre les liens logiques que nous avons établis entre d'une part, nos stratégies et d'autre part, nos axes stratégiques. Nos 4 axes stratégiques, nos 8 stratégies et les liens logiques établis constituent notre carte stratégique.

Carte stratégique OCM PS 3.0 Axes stratégiques [AS] OCM AXE 1: Risk based AXE 2: Transparence / Gouvernance / Performance **AXE 3: Employeur moderne & attractif** AXE 4: Organisation professionnelle et efficace Stratégies OCM AS1 AS2 AS3 AS4 STRATEGIES METIER Stratégie de contrôle coordonnée, intégrée et 'risk **S1** based' Système de contrôle des performances de gestion *S2* optimisé Elaboration continue du cadre normatif nécessaire à *S3* la transparence et gouvernance du secteur Acquisition, gestion et structuration optimale de *S*4 l'information STRATEGIES DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION Structure interne responsabilisante et soutenante **S5** Développement des compétences de contrôle ("savoir *S6* et savoir-faire") Garantir la sécurité du fonctionnement et la continuité de service Attractivité de l'Office et bien-être au travail



> 6.1 STRATEGIES METIER

S1

Stratégie de contrôle coordonnée, intégrée et 'risk based'

L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de contrôle intégré et coordonné constituait déjà une stratégie essentielle du plan stratégique précédent. Les contrôles non récurrents sont par ailleurs déterminés sur la base d'une analyse des risques. Dans le cadre du présent plan, les efforts en ce sens seront poursuivis et intensifiés, et l'approche 'risk based' sera généralisée.

Ce plan de contrôle s'articulera ainsi autour de 4 axes de travail et de 3 principes-directeurs.

Les 4 axes de travail envisagés sont :

- Les contrôles incontournables et récurrents, c'est-à-dire notamment les contrôles réalisés dans le cadre de l'évaluation des performances de gestion de l'assurance obligatoire fédérale (AOF) et l'AOR et le traitement des modifications statutaires.
- 2) Les contrôles relatifs aux flux d'informations obligatoires et notamment les informations et documents relatifs à l'eAudit, eCorporate, OneGate, rapports révisoraux, eMut, Fit & Proper, MutWeb, documents 'T'.
- 3) Les contrôles déclinés de l'analyse de risques.
- 4) Les contrôles spécifiques en dehors de l'analyse de risques. Pour cet axe, les objets de contrôle suivants seront notamment pris en compte : les jetons de présence des membres des organes de gestion, la collaboration avec les tiers et le respect des recommandations déclinées de l'analyse transversale des documents eAudit.

Pour concevoir le plan de contrôle précité, l'Office de contrôle tiendra compte des 3 principes-directeurs suivants :

- 1) En fonction de l'analyse de risques, le choix entre une approche de contrôle transversale ou individuelle au niveau des entités contrôlées.
- 2) L'utilisation du temps libéré suite aux fusions et autres actions d'optimalisation.
- 3) La maximalisation de l'exploitation des données disponibles (eMut, eAudit, eCorporate).

Plusieurs projets seront poursuivis ou lancés afin de soutenir et de renforcer l'efficacité du plan de contrôle intégré et 'Risk based', notamment par l'intensification de la coordination entre les autres acteurs de contrôle. Les dialogues (OA - OCM) et trialogues (OA - OCM - IRE), qui constituent un des piliers de notre politique de contrôle, seront poursuivis. La concertation avec le secteur sera poursuivie afin d'établir un univers d'audit commun. L'analyse transversale de documents relatifs à la fonction d'audit se concrétisera au travers de recommandations vis-à-vis du secteur. In fine, l'analyse de risques de 2016 sera actualisée.



Dans le cadre de sa stratégie globale de contrôle, l'Office de contrôle travaillera également aux ajustements attendus. D'une part, l'intégration d'un volet supplémentaire relatif aux frais IT dans le cadre de son reporting analytique à destination de l'INAMI. D'autre part, l'actualisation de sa circulaire relative aux rapports révisoraux 'Art. 57' et l'élaboration de 2 autres circulaires qui porteront respectivement sur les rapports révisoraux 'collaboration avec les tiers' et 'répartition des frais de fonctionnement communs'.

In fine, l'Office de contrôle poursuivra l'accompagnement du secteur dans le cadre de Solvency II.

S2

Système de contrôle des performances de gestion optimisé

Notre mission de contrôle dans le cadre du système d'évaluation des performances de gestion des OA est essentielle et représente une part considérable dans le plan de contrôle intégré.

En ce qui concerne cette mission de base, l'Office de contrôle poursuivra et finalisera son projet relatif au questionnaire 'ITGC' (IT General Controls).

Par ailleurs, au cours du présent plan, l'Office de contrôle lancera plusieurs nouveaux projets qui viseront à l'optimisation du système. Ainsi, grâce aux projets d'internalisation du domaine 'COSO-ERM' et 'Paiements subrogatoires', l'évaluation des performances de gestion pourra être menée à bien sans intervention de la part des réviseurs. Par ailleurs, compte tenu du principe déjà existant de variabilité (alternance dans le temps) du domaine 'Traitement des plaintes', l'Office de contrôle étudiera la possibilité d'introduire une telle variabilité pour d'autres domaines. Pour réaliser son étude, l'Office de contrôle tiendra compte du risque en matière de perte de qualité des performances de gestion des OA ainsi que de l'impact sur sa charge de travail.

Finalement, l'Office de contrôle travaillera à l'intégration de questions supplémentaires dans le cadre du questionnaire 'COSO-ERM'.

S3

Elaboration continue du cadre normatif nécessaire à la transparence et gouvernance du secteur

Cette 3^{ème} stratégie métier porte sur une autre mission tout aussi essentielle et qui consiste à élaborer et adapter un cadre normatif qui assure la transparence du secteur et met en place une gouvernance optimale de celui-ci.



L'élaboration du cadre normatif se traduit au travers de 4 axes de travail récurrents :

- 1) La rédaction (de modifications) de textes légaux ;
- 2) La rédaction (de modifications) d'arrêtés royaux (AR) et d'arrêtés ministériels ;
- 3) La rédaction de circulaires et de communications ;
- 4) Le suivi de l'évolution et la participation à l'évolution d'autres législations et réglementations, autrement dit, le cadre normatif piloté par les tiers.

La restructuration des rapports révisoraux déjà évoquée dans la stratégie 1 ci-dessus s'inscrit aussi dans la présente stratégie. C'est aussi le cas de la collaboration avec les tiers qui fera d'abord l'objet d'une circulaire avant d'être intégrée dans les activités de contrôle. En amont, l'AR y relatif sera finalisé. Par ailleurs, l'Office de contrôle travaillera avec le secteur sur l'AR relatif aux placements et accompagnera les discussions relatives à l'avenir de l'épargne prénuptiale. Relevons également l'AR sur la charte de gouvernance et le code de déontologie des UN.

Dans le cadre du suivi de l'évolution des normes règlementaires portées par d'autres instances ou organismes, l'Office de contrôle sera attentif aux sujets suivants :

- La manière de mettre en place de l'Autorité de résolution pour les SMA (en concertation avec la BNB);
- 2) Le 'Digital Operational Resilience Act 'DORA' (en concertation avec la BNB et la FSMA);
- 3) La taxinomie de la finance durable (en concertation avec la BNB et la FSMA).

In fine, au cours du présent plan, l'Office de contrôle lancera un nouveau projet relatif à la préparation du code des entités mutualistes.

*S*4

Acquisition, gestion et structuration optimale de l'information

Pour un organisme de contrôle, la gestion et la structuration de l'information est un facteur critique de succès pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de contrôle efficace. C'est sur ce levier essentiel que porte cette 4ème stratégie métier qui se déclinera en 4 volets :

Le 1^{er} volet concerne le stockage interne de l'information. A cet égard, l'Office de contrôle poursuivra la consolidation de ses serveurs et banques de données.

Le 2^{ème} volet portera sur le développement et la mise à jour de MutWeb. Ce logiciel permet la collecte des comptes annuels, des statistiques et des tableaux de cotisations.

Le 3^{ème} volet portera sur l'amélioration des interactions avec le Conseil, singulièrement en ce qui concerne les mécanismes de production, de présentation et de discussion de notes.



Le 4ème volet vise à l'acquisition de nouvelles sources d'informations. En fonction du positionnement souhaité, l'Office de contrôle s'attachera à organiser les modalités d'accès à la DB 'mandataires' de l'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority). Par ailleurs, sous réserve d'une acceptation de sa part, l'Office de contrôle entreprendra les démarches à l'égard de l'Ombudsman des assurances pour organiser un éventuel échange d'informations avec lui.

> 6.2 STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

S5

Structure interne responsabilisante et soutenante

Afin de rencontrer cette 1^{ère} stratégie de développement de l'organisation interne de l'Office de contrôle, chaque direction déploiera un projet.

En ce qui concerne D1, compte tenu des souhaits émis par les inspecteurs et contrôleurs, D1 concevra et mettra en place un mécanisme d'intervision structuré et efficace.

Au sein de D2, un projet novateur sera mis en œuvre par l'instauration d'un middlemanagement (Directeurs A3). Ce projet comportera de multiples facettes et notamment le recrutement des directeurs et le remplacement des juristes promus. Il s'en suivra la conception et la concrétisation des mesures organisationnelles internes déclinées de ce changement.

In fine, D3 poursuivra l'élaboration des descriptions de fonction au niveau A3 et autres niveaux.

56

Développement des compétences de contrôle ("savoir et savoir-faire")

La poursuite du développement de l'expertise de l'Office de contrôle restera une stratégie interne importante car elle est en lien direct avec la pertinence et qualité de nos missions.

D1 et D2 établiront et réaliseront un plan de formation annuel. Ces plans tiendront compte des actions prioritaires suivantes :

- La possibilité de suivre la formation pour obtenir la certification CIA (Certified Internal Auditor) de l'IIA [D1 + D2];
- L'organisation de la formation de base en audit interne (IIA) pour tous les nouveaux agents [D1 + D2];



- La possibilité, en fonction des besoins, de suivre d'autres formations auprès de l'ICCI (Centre de formation de l'IRE) et de l'IIA [D1 + D2];
- La participation à des formations juridiques spécifiques externes [D2];
- L'organisation des formations internes utiles [D1 + D2].

Par ailleurs, dans le cadre du projet 'ITGC' précité, l'Office de contrôle veillera à la réalisation du transfert de compétences en audit IT du prestataire externe à destination de plusieurs agents.

Enfin, un projet spécifique et novateur sera déployé pour organiser le 'NWOW' (New Way of Working) des contrôles. Des réflexions seront menées, et le cas échéant mises en œuvre, à propos des aspects suivants :

- L'organisation des contrôles sur place ou à distance ;
- La prise en compte d'un système de roulement entre inspecteurs ;
- Le travail en binôme (D1/D1 D1/D2);
- L'utilisation actuelle et future du logiciel d'audit data analytics.

S7

Garantir la sécurité du fonctionnement et la continuité de service

Sécurité et continuité de service sont des préoccupations permanentes pour tous les services publics. L'Office de contrôle s'inscrit résolument dans celles-ci.

Le 1^{er} volet de cette stratégie porte sur plusieurs projets qui visent à prémunir l'Office de contrôle vis-à-vis de différentes menaces et à lui permettre de continuer ses activités si certains incidents devaient se produire. L'Office de contrôle continuera de prendre les mesures de protection idoines en matière de sécurité IT. A cet égard, un nouvel audit de sécurité IT sera programmé. L'Office de contrôle poursuivra la conception et l'implémentation d'un DRS (Data Recovery Services) / DRP (Disaster Recovery Plan). Au cours du présent plan, un test de reprise d'activité sera notamment réalisé et évalué.

Le 2ème volet de travail vise à sécuriser le fonctionnement interne et porte sur l'actualisation et l'établissement de procédures de travail. La procédure de traitement des modifications statutaires des entités classiques sera examinée et améliorée car nonobstant le fait que celle-ci ne soit pas nouvelle pour l'Office de contrôle, son caractère saisonnier et multi-acteurs la rend parfois difficile à maîtriser. D'autres procédures seront créées ou feront l'objet d'une actualisation.

La poursuite de la mise en œuvre du GDPR reste un chantier important. Pour le mener à bien, l'Office de contrôle s'appuie sur la SMALS. Ce projet, qui constitue le 3ème volet, sera poursuivi pour tendre vers une compliance maximale.



L'avant-dernier et 4^{ème} volet de travail consistera à réfléchir, et le cas échéant à mettre en œuvre, des indicateurs (KPI) permettant d'évaluer l'efficacité des actions de l'Office de contrôle.

Le 5^{ème} et dernier volet coïncide avec le projet de réforme de l'AR qui détermine la répartition des frais de fonctionnement de l'Office de contrôle entre les différentes entités mutualistes, qui intégrera les SMR ainsi qu'une dimension « charge de travail ».

58

Attractivité de l'Office de contrôle et bien-être au travail

Cette 8ème stratégie s'articulera autour de 3 volets.

L'Office de contrôle souhaite être une organisation efficace, efficiente et performante. Cette ambition doit toujours aller de pair avec le bien-être des membres du personnel. Prévention et bien-être resteront des points d'attention permanents. Ce 1^{er} volet comportera 3 aspects au centre des préoccupations actuelles :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de réintégration pour les membres du personnel qui ont été absents pour des motifs de santé ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de déconnexion ;
- La préparation du prochain plan global de prévention pour la période 2024 2028.

Le 2^{ème} volet coïncide avec le projet relatif à la carrière pécuniaire des membres du personnel de l'Office de contrôle. Ce dernier considère en effet que la carrière pécuniaire est un levier important pour augmenter son attractivité et maintenir son niveau actuel de rétention du personnel.

Le 3^{ème} et dernier volet de cette stratégie portera sur la prise en compte de la durabilité dans le fonctionnement de l'Office de contrôle. Il sera fait appel à un expert en la matière afin de lui permettre d'identifier les actions possibles.



7 ABREVIATIONS

AC	Assurance complémentaire
AO	Assurance obligatoire
AOF	Assurance obligatoire fédérale
AOR	Assurance obligatoire régionale
AR	Arrêté royal
AViQ	Agence pour une vie de qualité
BCSS	Banque-Carrefour de la Sécurité sociale
BNB	Banque nationale de Belgique
CAAMI	Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité
CE	Conseil d'Etat
CIA	Certified Internal Auditor – Auditeur interne certifié
COSO-ERM	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management (référentiel sur le contrôle interne)
CTCS	Commission Technique Comptable et Statistique de l'INAMI
D1	Service financier, comptable et actuariel de l'Office de contrôle
D2	Service juridique de l'Office de contrôle
D3	Service des affaires générales et du personnel de l'Office de contrôle
DB	Database – Banque de données
DB A	Banque de données interne relative aux 'Statuts' des SMA
DB R	Banque de données interne relative aux décisions du Conseil
DB S	Banque de données interne relative aux 'Statuts' des entités
	mutualistes classiques
DORA	Digital Operational Resilience Act – Acte de résilience digitale opérationnel
DPO	Data Protection Officer – Délégué à la protection des données
DRS	Data Recovery Services – Service de récupération de données
DRP	Disaster Recovery Plan – Plan de reprise d'activité
EBP	Evidence-based practice
eCorporate	Par analogie avec la plateforme électronique de la BNB, l'Office de
•	contrôle utilise ce terme pour désigner les rapports non
	quantitatifs que les SMA doivent introduire à l'Office de contrôle
	par e-mail
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
eMut	Futur pendant d'eCorporate pour les autres entités mutualistes
	que les SMA
FSMA	Financial Services and Markets Authority – Autorité des services et
	marchés financiers
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
i	l



GDPR	General Data Protection Regulation – Règlement général sur la
	protection des données
ICCI	Centre de formation de l'IRE
IDD	Insurance Distribution Directive – Directive européenne qui fixe les
	règles relatives à la distribution d'assurances
IIA	Institute of Internal Auditors – Institut des auditeurs internes
INAMI	Institut national d'assurance maladie-invalidité
IRE	Institut des Réviseurs d'Entreprises
Iriscare	Organisme d'intérêt public bicommunautaire
ITGC	IT General Controls
KPI	Key performance indicator – Indicateur clé de performance
MutWeb	Logiciel qui permet aux entités de transmettre à l'Office de
	contrôle les tableaux de cotisations de l'AC et l'introduction des
	comptes annuels et données statistiques de l'AC et AO
NWOW	New Way of Working – Nouvelles méthodes de travail
OneGate	Plateforme électronique de la BNB qui est utilisée par les SMA pour
	l'introduction auprès de l'Office de contrôle des rapports
	quantitatifs
OA	Organisme assureur
PPA	Pacte pluriannuel
SMA	Société mutualiste d'assurance
SMR	Société mutualiste régionale
SPF	Service public fédéral
SWOT	Strengths/Forces, Weaknesses/Faiblesses,
	Opportunities/Opportunités, Threats/Menaces
UN	Unions nationales de mutualités
VAZG	Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid

* * * * * * *