RAPPORT SOCIAL

2021

MUTUALITE CHRETIENNE

Sommaire

✓ Édito 4

✓ La MC en chiffres 7

✓ Du côté de nos avantages et services 23

✓ Une nouvelle signature de marque pour la MC 29

✓ Une transformation organisationnelle qui se poursuit 33

✓ Parlons « management » 47

✓ Un nouveau positionnement politique pour la MC 51

✓ Les asbl, levier de la politique médico-sociale dans les pôles 55

✓ En route vers les élections MC 2022 59

✓ L'indispensable souplesse des mouvements 63

✓ Nos campagnes et actions 2021 69

Pour aller plus loin,
cliquez sur les différentes icônes :

- pour revenir au **SOMMAIRE**
- pour afficher le texte dans son intégralité
- pour revenir au rapport
- pour visionner les vidéos

Il est conseillé d'ouvrir le rapport social avec Google Chrome

Vous lisez la version imprimée ? Retrouvez la version en ligne sur mc.be/rapport-social

Crédits photos : Shutterstock pp. 1, 6, 12, 16, 20, 22, 28, 32, 39, 46, 50, 54, 58, 62, 68 ; Unsplash pp. 44, 48, 49, 80 ; AdobeStock pp. 1, 9, 11, 15, 40, 41, 42, 45, 52 ; iStock pp. 1, 84 ; GettyImages pp. 77 ; Freepik pp. 1, 56 ;

Édito

2021 fut intense, jalonnée d'embûches et de succès qui auront renforcé la conviction que le projet de notre mutualité pouvait dépasser les difficultés en conjuguant les efforts, souvent décisifs et transversaux de nos collaborateurs, dans tous les secteurs de la mutualité et à tous les « étages » de son pilotage.

Ce que l'on a appelé pudiquement la transformation de notre organisation était une somme importante de changements multiples, qui plus est dans le contexte difficile de la crise sanitaire avec son cortège de mesures restrictives.

Notre service au membre a aussi souffert. Nous l'avons vécu péniblement car ce sont nos convictions de respect et de service, ancrées dans l'ADN de la MC, qui s'en sont trouvées ébranlées.

Le paradigme de la relation « d'une régionale avec ses membres » a aussi évolué. Si la fusion juridique est une chose, faire travailler ensemble des centaines de collaborateurs autour d'un projet ambitieux, d'envergure et désormais commun, en acceptant et intégrant qu'il n'y a plus de différences entre les membres des anciennes mutualités, en est une autre. C'est ce que l'on appelle des « changements de culture ».

De nouveaux points d'équilibres

L'équilibre n'est pas aisé. D'une part, il a fallu instaurer le management des équipes locales et régionales, la responsabilisation pleine et assumée aux différents nouveaux échelons de la MC (y compris en lien avec le Groupe MC-CM), la participation et l'implication de chacun dans les projets et actions qui les concernent. D'autre part, le développement de la nouvelle structure a amené son lot de difficultés : les efficiences sont interrogées, les financements externes restent critiques et les membres vivent eux-mêmes des difficultés liées à la crise sanitaire… Et pourtant, nous l'avons fait.

L'organigramme comme mine d'informations

Notre organisation se lit, entre autres, à travers un organigramme. Il affirme l'offre de services et l'action locale à travers les pôles ; il développe une volonté d'efficacité à travers les centres de compétences ; il confirme à nos mouvements socio-éducatifs une dimension locale par leur structure régionale dans le cadre d'un pilotage plus intégré et coordonné.

Dans cet organigramme, les départements MC de support et d'expertise spécifique se déploient avec des relais locaux, mais s'appuient sur une vision solidaire et centralisée de la répartition des moyens et du pilotage, afin d'augmenter notre impact et notre qualité de gestion.

La MC : un acteur majeur, crédible et fiable

Nous avons tenu la barre en 2021. Nous avons même renforcé notre position de mutualité en nous investissant dans de nouvelles missions liées au Covid. Plus qu'une organisation de service, la mutualité reste bel et bien un acteur majeur de politique de santé.

Nous n'avons pas rebondi impulsivement sur toutes les idées d'initiatives ou tous les principes de modernisation parfois débridés, mais nous avons collaboré par nos moyens et nos expertises aux défis de la crise sanitaire. Le *tracing*, la promotion de la santé, les agents de prévention ou les *Community Health Workers* sont des exemples concrets de nos implications. De façon très locale, des initiatives ont également pu naître à travers nos centres mutualistes de santé (CMS) et nos mouvements.

Nous avons aussi poursuivi notre repositionnement dans un contexte de santé compris au sens large, et pas seulement dans sa dimension curative. « MC. Avec vous pour la vie » est notre nouvelle signature. Elle fait référence aux projets à concrétiser, à savoir la MC présente largement dans toutes les dimensions de la vie… pour une vie en bonne santé !

… En route, ensemble, vers 2022.

La parole politique et l'expression publique ont aussi été interrogées en 2021 : trop ou trop peu ? À plusieurs occasions, dans le cadre de la crise socio-sanitaire, face au positionnement de nos ministres, nous avons pris l'option de « ne pas tirer sur l'ambulance ». Ils cherchaient aussi leur route et la critique doit être pesée. Avons-nous fait trop peu ? Peut-être. Avons-nous été trop prudents ? À certains moments, sans doute. Mais nous découvrions un monde deux fois nouveau. Celui d'une mutualité active sur tout le territoire francophone et germanophone au sein d'un groupe et… un contexte sanitaire inédit où toutes les relations au travail, avec nos membres et nos relais externes ont définitivement changé.

La nécessité de la remise en question

L'enjeu à présent est de consolider notre organisation nouvelle, d'y donner de la consistance par la qualité de notre service au membre, et du sens par notre posture d'acteur institutionnel, crédible et écouté. Le contexte de demain n'est pas très soutenant lorsque l'on regarde notre capacité de financement par les pouvoirs publics, en diminution sensible, et l'exigence nouvelle de nos membres qui se définissent, sans doute à juste titre dans un premier temps, comme des clients.

Notre mutualité a osé se remettre en question fondamentalement : courageuse et un peu téméraire, mais surtout source d'un énorme potentiel, si l'on peut concilier l'engagement qui nous caractérise avec les nouvelles efficiences et la modernité que nous voulons intégrer sans toutefois jamais en devenir l'objet.

À toutes et tous qui incarnez la MC

Merci à chaque volontaire, à chaque collaborateur – qu'ils soient conseillers mutualistes, gestionnaires de dossier, animateurs de mouvement ou de santé, qu'ils occupent une fonction de terrain ou de direction – merci aux instances de gestion qui acceptent la prise de risque et donnent leur confiance, tout en challengeant les décisions. Merci aussi aux différents partenaires externes qui nous observent et souvent nous aiguillent avec bienveillance : le MOC national et ses régionales, les structures médico-sociales, les nombreuses asbl du secteur de la santé…

Luc Herickx
Président MC

Alexandre Verhamme
Directeur général MC

La MC en chiffres

Nos membres

Avec 1 135 317 affiliés au 30 juin 2021, la MC a vu son effectif global baisser de 4 197 membres (-0,37 %) par rapport à la même date en 2020. En un an le nombre de titulaires faisant partie de la MC a reculé de 1 049 personnes (-0,13 %) alors qu'en 2020, nous avions observé une légère progression de ce public par rapport à 2019 (+ 0,3 %).

Si le volume de personnes à charge (PAC) a également diminué de 3 148 (-0,90 %), notons que ce recul est sensiblement inférieur à la régression de 1,4 % enregistrée auprès des PAC en 2020 (- 4 983).

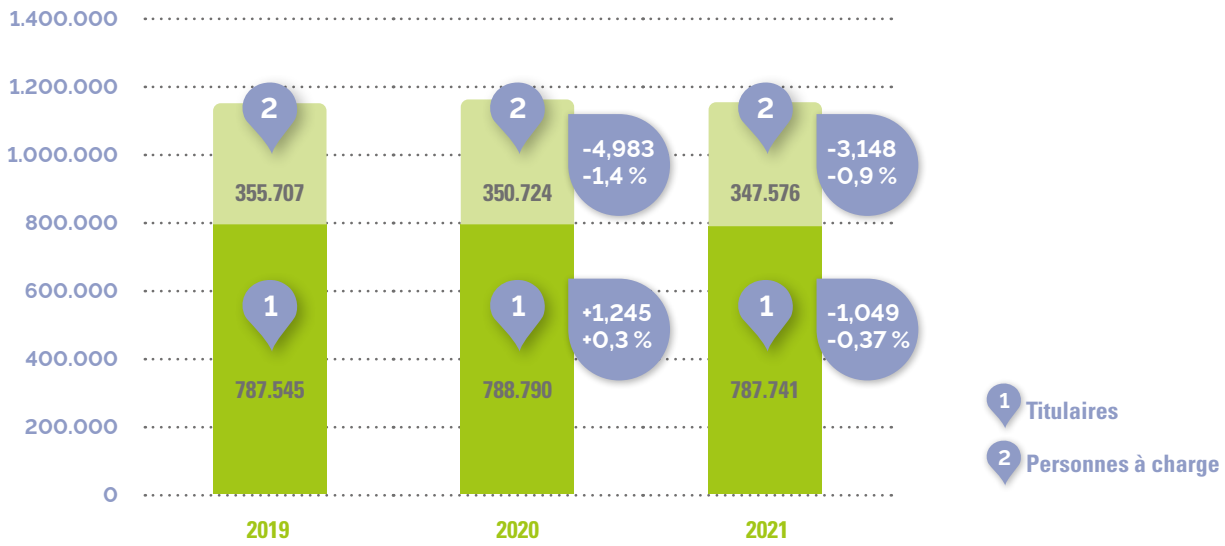
Attractivité en berne auprès des jeunes
Comme nous l'avions déjà observé l'année dernière, la MC voit baisser son attractivité auprès des jeunes adultes et singulièrement des « jeunes parents », avec comme conséquence directe une baisse du nombre de PAC parmi ses membres.

Evolution du nombre de membres

	2020	2021	Différence	Taux d'évolution
Brabant wallon	105 971	105 609	-362	-0,34 %
Hainaut oriental	144 978	143 057	-1921	-1,33 %
Hainaut Picardie	160 736	160 543	-193	-0,12 %
Liège	191 031	190 364	-667	-0,35 %
Luxembourg	100 005	99 456	-549	-0,55 %
Namur	170 176	169 758	-418	-0,25 %
Bruxelles	176 237	176 626	389	0,22 %
Verviers-Eupen	90 380	89904	-476	-0,53 %
Total	1139514	1135317	-4197	-0,37 %

Source : Données INAMI au 30-06-2021

Ventilation titulaires/personnes à charge



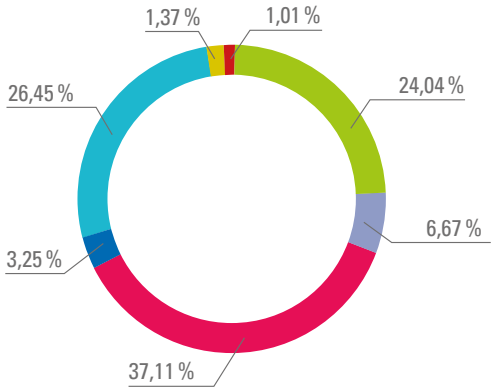
Source : Données INAMI au 30-06-2021

Une part de marché en diminution

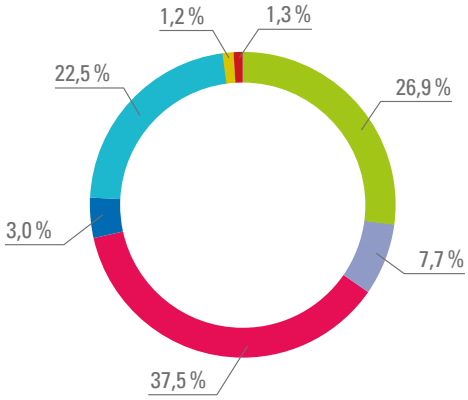
Comme nous le pointions déjà dans le rapport social de l'année dernière, la MC est devenue le troisième acteur du marché mutualiste en Belgique francophone et germanophone. En effet, avec une érosion annuelle moyenne d'environ 0,10 %, la part de marché de la MC est aujourd'hui de 24,05 % contre 25,24 % en 2008. Notre contre-performance sur le marché est particulièrement marquée auprès des personnes à charge (22,5 %) et des titulaires de moins de 50 ans (22,87 %).

Depuis 10 ans, notre deuxième place nous a été ravie par les Mutualités libres (26,5 %), qui performent particulièrement à Bruxelles et auprès des jeunes familles. Les Mutualités socialistes confortent leur première place sur le marché mutualiste avec un peu plus de 37 % et séduisent également les familles.

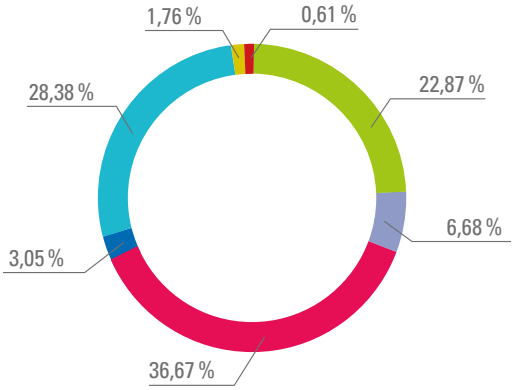
Part de marché au 30/06/2021
Bénéficiaires (Wallonie et Bruxelles)



Part de marché au 30/06/2021
Bénéficiaires (Wallonie)



Part de marché au 30/06/2021
Titulaires de 20 à 49 ans
(Wallonie et Bruxelles)

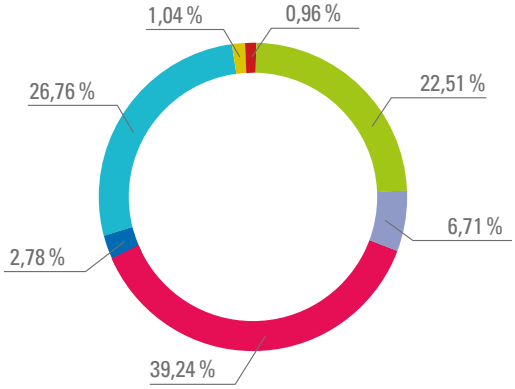


Source : Inami

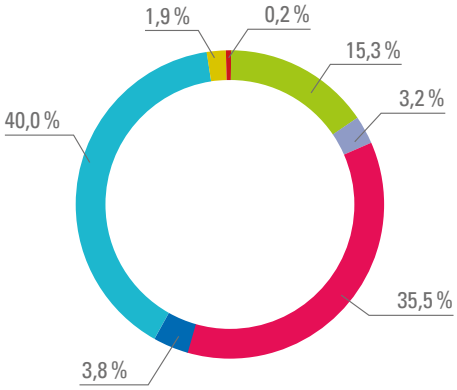
Avec 26,8 % de part de marché en Wallonie, la MC y reste le second acteur derrière les Mutualités socialistes (37,5 %). À noter que si la MC reste performante dans les régions à caractère rural, elle voit clairement ses performances diminuer auprès de certains publics, auprès des familles habitant les villes importantes ou leur périphérie.

À Bruxelles, la part de marché de la MC est stabilisée à 15,3 %. Le marché bruxellois, est nettement dominé par les Mutualités libres qui y atteignent désormais 40 % (+0,2 % par rapport à 2020) avec un pic de performance de 43,2 % auprès des titulaires âgés entre 30 et 39 ans.

Part de marché au 30/06/2021
Personne à charge (Wallonie et Bruxelles)



Part de marché au 30/06/2021
Bénéficiaires (Région Bruxelles-Capitale)



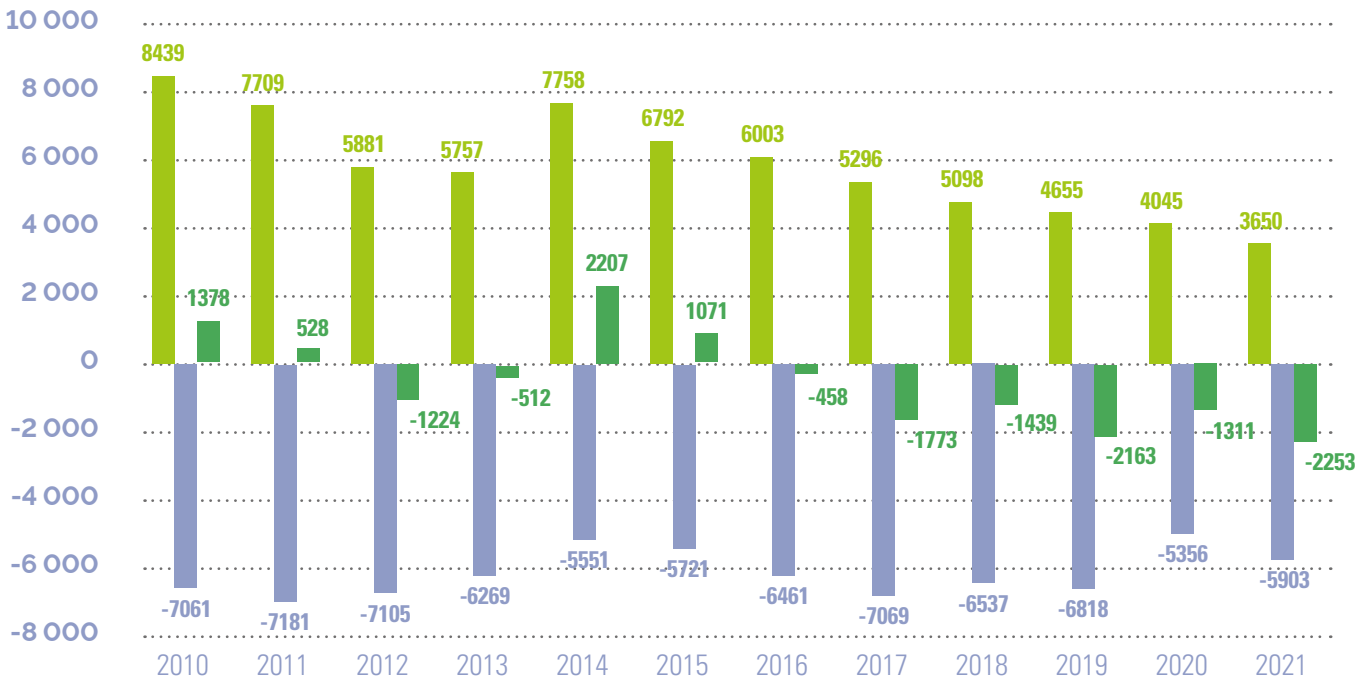
- MC
- Mutualités Libres
- Neutres
- CAAMI
- Socialistes
- SNCB
- Libérales

Les mutations

Au cours de l'année 2021, un total de 3 650 nouveaux titulaires ont quitté leur mutualité pour rejoindre la MC (= mutation in). Ce nombre de recrutement est à contrebalancer, par la perte de confiance que nous avons enregistré auprès de 5 903 titulaires qui ont choisi de quitter la MC pour rejoindre un autre organisme assureur belge. Le solde de mutations est donc de -2 253. Ce résultat constitue le recul d'effectif par mutation le plus élevé enregistré par la MC depuis plus de 10 ans. Il convient également de souligner qu'en 2021, sept des huit pôles ont terminé l'année avec un solde de mutations négatif.

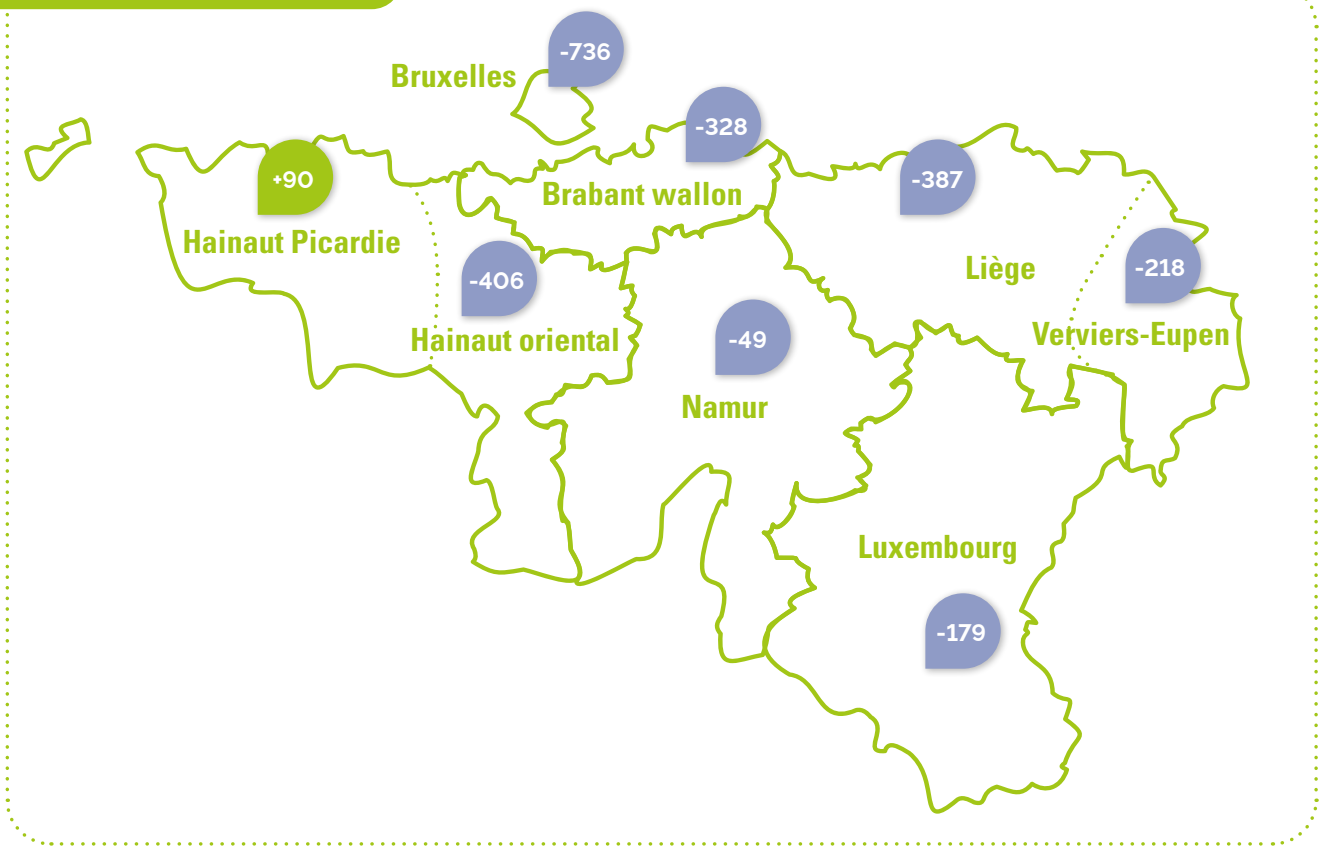
Depuis 10 ans, le cumul annuel des mutations entrantes (= mutations in) et sortantes (= mutations out) a significativement baissé pour passer de 15 500 mutations in et out en 2010 à 9 553 en 2021.

Ce tassement est en très grande partie à expliquer par la chute des recrutements annuels réalisés par la MC auprès des autres organismes assureurs. En effet, la MC est passée de 8 439 mutations in en 2010 à un volume d'à peine 3 650 en 2021, soit une baisse de 56 % en 11 ans. Sur la même période, les volumes annuels de mutations out n'ont quant à eux été réduits que de 16 %.



Source : Données Mutations MC 2021

Solde de mutations par pôle



Source : Données Mutations MC 2021

Bon à savoir
Différentes études réalisées par la MC démontrent que la naissance d'un premier enfant constitue l'un des moments-clés de mutation (environ 13 % des mutations sont liées à la naissance d'un enfant). Selon les statistiques officielles, l'âge moyen des mamans lors de la naissance de leur premier enfant est de 28 ans et 9 mois en Wallonie et de 30 ans et 6 mois à Bruxelles.

Les « familles » et leurs PAC : un enjeu de reconquête

Au volume des mutations « officielles » (c'est-à-dire, les changements de mutualités concernant les titulaires), il nous semble important de pointer que les transferts de personnes à charge nous est également largement défavorable avec un solde annuel de -2086 pour l'année 2021. Plus de 92 % de ces transferts de PAC sont constitués d'enfants à charge de moins de 24 ans dont 80 % de moins de 18 ans.

De plus une analyse fine des résultats par tranche d'âge, permet également de mettre en évidence que les 30 à 49 ans (parmi lesquels une majorité de parents) représentent 57 % des mutations out.

Mutations enregistrées par tranche d'âge

	Total		Solde
	+	-	
Moins de 18 ans	3	1	2
18 à 24 ans	124	181	-57
25 à 29 ans	511	811	-300
30 à 39 ans	1196	2050	-854
40 à 49 ans	612	1316	-704
50 à 59 ans	476	844	-368
60 à 64 ans	220	252	-32
65 à 69 ans	220	199	21
70 à 79 ans	198	187	11
80 et plus	90	62	28
Total	3650	5903	-2253

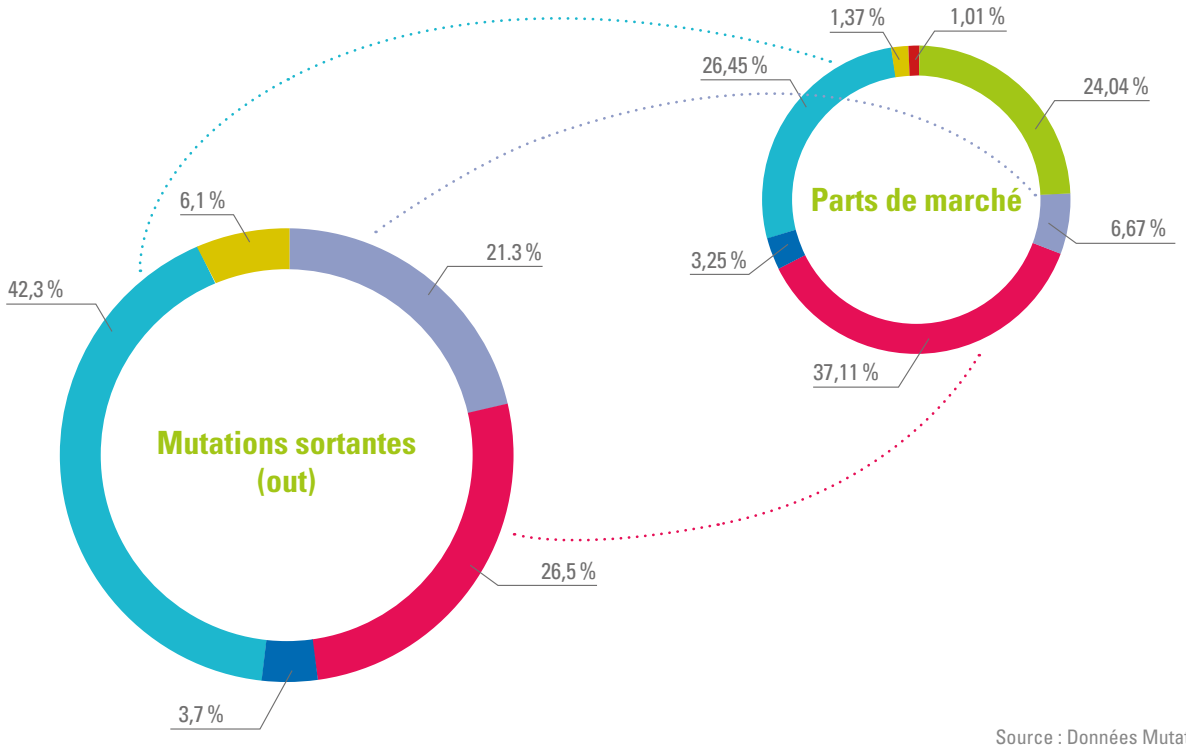
Source : Données Mutations MC 2021

En 2021, les Mutualités libres ont attiré 2 498 titulaires de la MC, alors que nos recrutements chez les affiliés de cet organisme assureur se sont élevés à 1 127 : ce qui nous donne un solde négatif de -1 371. A noter également la pression commerciale appuyée que nous subissons des Mutualités neutres, vers lesquelles se sont dirigés 1 225 anciens titulaires MC, ce qui représente 21 % de nos mutations out alors qu'avec 6,7 % de part de marché cet organisme assureur n'est qu'un petit acteur sur le marché mutualiste. Les chiffres de mutations entre la MC et les Mutualités socialistes sont quant à eux équilibrés, avec un léger avantage en faveur de la MC.

Mutations dans les différents pôles (par Organisme Assureur)

	Neutre	Socialistes	Libérales	Libres	CAAMI	Total
MC Brabant wallon	-35	11	-9	-286	-9	-328
MC Hainaut oriental	-210	-31	-5	-135	-25	-406
MC Hainaut Picardie	-68	140	23	-19	14	90
MC Liège	-196	-74	11	-124	-4	-387
MC Province de Luxembourg	-64	-85	6	-35	-1	-179
MC Province de Namur	-114	84	20	-71	-8	-89
MC Saint-Michel	-44	-53	-42	-613	16	-736
MC Verviers-Eupen	-145	36	5	-88	-26	-218
Total	-876	28	9	-1371	-43	-2253

Source : Données Mutations MC 2021

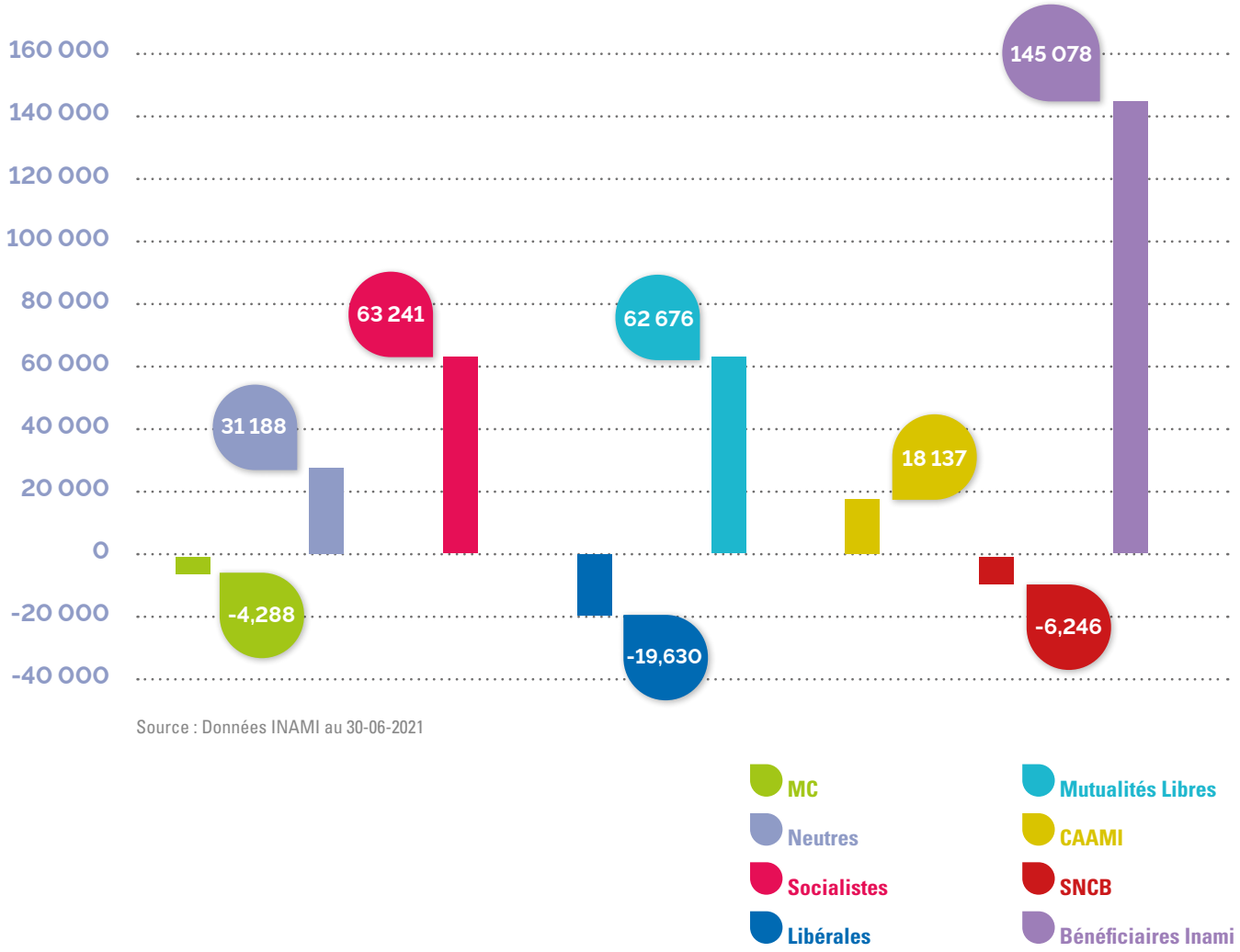


Source : Données Mutations MC 2021

Une population en croissance, un effectif en décroissance

Entre 2011 et 2021, les chiffres INAMI indiquent qu'à Bruxelles et en Wallonie, le nombre d'affiliés à l'un des sept organismes assureurs reconnus (CAAMI et SNCB inclus) est passé de 4 450 979 à 4 596 097, ce qui représente une augmentation de 145 078 bénéficiaires de l'assurance obligatoire. Avec près de 25 % de part de marché la MC aurait logiquement dû capter environ 36 270 de ces derniers pour maintenir sa position de marché. Malheureusement, loin d'atteindre cette progression, la MC a vu durant cette période son effectif global régresser de -4 288 membres, passant d'un effectif de 1 109 419 membres en 2011 à 1 105 131 en 2021. Précisons qu'en 10 ans, les effectifs de la MC en Wallonie ont régressé de 8 284 affiliés, qu'une légère progression de 3 996 membres des effectifs bruxellois n'a permis de compenser que très partiellement.

Croissance des effectifs Inami de juin 2011 à juin 2021



Source : Données INAMI au 30-06-2021

Un portefeuille de membres toujours plus vieillissant

Depuis plusieurs années, de nombreux signaux nous alertent sur le vieillissement de notre portefeuille de membres. Ainsi, 41,6 % de notre effectif est constitué d'affiliés âgés de 50 ans ou plus alors que ce segment de la population représente 37,5 % des bénéficiaires INAMI à Bruxelles et en Wallonie. Cet écart s'accentue davantage d'année en année. Il y a 10 ans, les 50 ans et plus représentaient 38,8 % des effectifs de la MC.

Ventilation catégories d'âge par OA

	0 à 49 ans	50 ans et +
MC	58,29 %	41,71 %
Neutres	62,74 %	37,26 %
Socialistes	63,82 %	36,18 %
Libérales	55,22 %	44,78 %
Libres	65,04 %	34,96 %
Caami	66,20 %	33,80 %
SNCB	43,55 %	56,45 %
Inami	62,30 %	37,70 %

Ventilation catégories d'âge par OA

	0 à 9 ans	10 à 19 ans	20 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 à 59 ans	60 à 69 ans	70 à 79 ans	80 ans et +
MC	10,56 %	11,01 %	11,75 %	12,79 %	12,17 %	13,18 %	12,62 %	9,59 %	6,32 %
Neutres	11,42 %	12,36 %	12,73 %	13,17 %	13,06 %	13,36 %	11,44 %	7,89 %	4,58 %
Socialistes	11,91 %	13,10 %	12,42 %	13,14 %	13,24 %	13,11 %	10,99 %	7,74 %	4,34 %
Libérales	9,47 %	9,76 %	11,35 %	12,63 %	12,02 %	13,67 %	13,81 %	10,45 %	6,85 %
Libres	11,46 %	11,97 %	13,21 %	14,75 %	13,65 %	13,28 %	10,53 %	6,76 %	4,39 %
Caami	8,49 %	9,90 %	18,22 %	17,37 %	12,21 %	12,40 %	11,19 %	6,50 %	3,71 %
SNCB	9,44 %	10,10 %	5,58 %	8,50 %	9,92 %	8,63 %	27,90 %	11,90 %	8,03 %
Inami	11,28 %	12,07 %	12,47 %	13,48 %	13,00 %	13,15 %	11,55 %	8,04 %	4,95 %

Source : Données INAMI au 30-06-2021

Nos activités en assurance obligatoire

Interventions financières pour les soins de santé

		Nombre de prestations 2020	Montant 2020	Nombre de prestations 2021	Montant 2021
Payement comptant (aux membres)	OG3	4 256 266	87 690 948,28 €	2 094 244	46 293 573,28 €
	E-attest	1 409 411	30 507 689,31 €	2 631 500 (+86 % !)	64 509 305,75 €
	Ibis scan	8 404 374	158 001 919,8 €	10 016 192	180 870 030,80 €
Payement Tiers payant (directement vers les prestataires)	TP manuel	3 469 898	430 932 028,7 €	3 651 267 (+ 5,2 %)	448 718 318 €
	TP automatique dans E-Fact	3 199 465	77 393 187,72 €	3 759 087 (+ 17,5 %)	93 987 998,46 €

Revenus de remplacement. Certificat incapacité de travail 2021

Certificat incapacité de travail	2021
Premiers	81 193
Prolongations	113 430
Total	194 623

Membres en incapacité de travail 2021

Membres	2021
Primaires	15 814
Invalides	50 172

Frais d'administration

	Résultats Frais d'administration	Recettes provisoires	Résultat
Résultat global MC 2020	81 903 996,00 €	81 570 359,00 €	-333 637 €
Résultat global MC 2021	84 566 163,23 €	82 807 256,47 €	-1 758 906,76 €

Nos activités en assurance complémentaire

Avantages	TOTAL des prestations remboursées pendant l'année 2021
Assurance Hospi solidaire	13 077 130
Soins des petits	9 576 280
Psychologie	4 315 473
Prime de naissance	3 453 450
Optique	3 444 516
Dento solidaire	3 205 638
Sport & diététique	3 035 745
Contraception	2 631 983
Transport non urgent	2 165 123
Soins infirmiers	2 040 083
Médecines douces	1 992 370
Maladies graves et coûteuses	1 440 600
Garde enfants malades	1 410 583
Activité de vacances	1 234 375
Location de matériel médical	741 118
Télévigilance	720 977
Vaccins	617 277
Transport urgent	509 046
Logopédie	505 205
Plaines & séjours Ocarina	407 337
Psychomotricité	283 810
Handicap répit	276 676
Soins d'hygiènes	145 708
Cadeau grossesse	125 450
Séjours Altéo	59 135
Médicaments homéopathiques	49 775
Fonds social	43 512
Premier secours	36 400
Séjours Enéo	15 150
Total général	**57 559 924**

Les assurances facultatives

Volume de membres pour les assurances facultatives

	Nombre d'ouverture de nouveaux contrats	Nombre de clôtures de contrats	Nombre d'affiliés au 31/12/2021
Dento +	17 902	8 292	166 007
Hospi +	9 110	9 942	155 443
Hospi + 100	10 369	9 069	172 667
Hospi + 200	7 428	8 384	133 985
Total			628 102

Montants payés*

	Dento +	Hospi +	Hospi + 100	Hospi + 200	Hospi solidaire
Paiements	188 333	32 382	61 063	52 831	85 716
Assurés	78 366	17 215	23 615	20 785	45 062
Total payé	10 653 022,97 €	3 378 936,17 €	11 409 523,95 €	26.701.500,07 €	15.700.994,71 €
Montant moyen par paiement	56,56 €	104,35 €	186,85 €	505,41 €	183,17 €
Montant moyen par assuré	135,94 €	196,28 €	483,15 €	1 284,65 €	348,43 €
Montant minimum	-1 000,00 €	-2 755,56 €	-4 777,21 €	-12 625,27 €	-12 050,00 €

* Données extraites des fichiers de comparaison Claim-AP 2021

Quand formation rime avec créativité

Après une année 2020 bien chahutée sur le volet organisationnel des formations (par cette obligation de transformer un maximum de nos initiatives du présentiel en distanciel), nous pouvons dire que nous avons appris à être créatif, à nous adapter et à anticiper au mieux les perspectives 2021 dans une organisation en transformation.

La formation MC en 2021, c'est…

- ✓ **9 trajets** d'accueil des nouveaux collaborateurs organisés pour l'ensemble des collaborateurs francophones dont 3 trajets supplémentaires mis en place pour répondre aux nombreux renforts engagés au 2e et 3e trimestre de l'année.. Au total, 695 participations effectives pour 50 demi-jours organisés.
- ✓ Après **99 dates** programmées en 2020 pour l'AC 2021 harmonisée, ce sont **57 demi-jours organisés** en 2021 pour poursuivre cette thématique auprès de la 1re ligne, des services supports et des mouvements socio-éducatifs.
- ✓ **+ de 40 h** de formation pour chacun des 34 coordinateurs CMS axées entre autres sur la prise de connaissance des missions, défis et articulations auprès des différents départements de la MC pour pouvoir assurer cette nouvelle fonction localement.
- ✓ **8 journées de formation** proposées aux responsables de pôles dans le cadre de leur mandat dans le secteur médico-social.
- ✓ **36 nouveaux responsables d'équipes** formés chacun dans un trajet remanié de 8 jours en management.
- ✓ **25 workshops interactifs à distance** pour **165 participants** sur le thème de la cohésion d'équipe et le pilotage d'activités.
- ✓ La reprise de la coordination des trajets pour les nouveaux conseillers par la cellule **Learning & Développement** grâce au soutien des gestionnaires de connaissances et des conseillers formateurs.
- ✓ **Des formations sur mesure** pour les métiers en transformation, pour les collaborateurs ayant changé de centre d'expertise et les nouveaux engagés.
- ✓ **De nombreuses initiatives** qui ont été remaniées pour pouvoir se donner en distanciel.
- ✓ D'autres initiatives qui ont dû être reportées ou déplacées car **inadaptable en distanciel**.
- ✓ Une demande accrue de **formations en langues** (cours individuel et à distance) pour les collaborateurs intervenant dans des dispositifs bilingues.

Les perspectives en 2022

Des efforts importants seront poursuivis pour l'accompagnement de la transformation et des nouveaux métiers : fusion technique, centres de compétences, offre de contact dans le réseau, formations pour soutenir le management à tous les niveaux… le tout, nous l'espérons, en présentiel !

Nos modes de contact s'adaptent encore à l'actualité

L'année 2020 nous a imposé une urgente remise en question de nos modes de contact. 2021 fut malheureusement dans cette continuité. La fermeture tantôt partielle, tantôt totale de nos agences, l'avènement du contact sur rendez-vous, la montée en puissance des canaux de communication à distance sont autant d'éléments qui ont encore fait notre quotidien en 2021.

Dans la continuité de cette crise sanitaire, nous avons cependant, et bien heureusement, pu commencer à dessiner notre mutualité de demain. Travailler ensemble et de manière harmonisée, au-delà des frontières d'une région et au bénéfice de nos membres, devient une évidence et une réalité.

Pour travailler à cette harmonisation, nous avons lancé l'équipe des gestionnaires de connaissances. Six collègues ont maintenant en charge la gestion de la connaissance de l'ensemble des conseillers mutualistes. Au travers d'une page intranet flambant neuve, ils diffusent des informations « métier ». Via un réseau de conseillers-référents, ils proposent des outils de formation qui seront utilisés de Verviers à Mouscron en passant par Arlon ou Bruxelles.

Sur l'utilisation des modes de contact, l'explosion du nombre de sollicitations par e-mail nous a poussé à entamer une solidarisation des différents flux régionaux. La majorité de nos mails est maintenant traitée par une équipe francophone qui ne tient plus compte de l'origine géographique de l'expéditeur. En outre, nous avons également travaillé au positionnement de notre centre d'appel. Si, historiquement, celui-ci traitait uniquement des appels téléphoniques, il est maintenant capable de renforcer, sur toutes les sollicitations « à distance », les équipes de conseillers des différents pôles.

Bien aidé par la technologie, nous aiguillons de plus en plus les différentes questions vers le bon niveau de compétence. Ceci permet à notre organisation de se renforcer rapidement sur les questions les plus courantes tout en laissant les conseillers mutualistes disponibles pour les questions les plus complexes. Pour 2022, nous espérons pouvoir davantage retrouver nos membres physiquement. Nous allons continuer à harmoniser nos procédures et à décloisonner nos différents contacts à distance. Derrière ces intentions, il y a surtout la volonté qu'un affilié puisse pousser la porte de toutes les agences et y trouver le même service et que chacun puisse choisir le mode de contact qui lui convient, tout en bénéficiant toujours du meilleur conseil.

Nos différents contacts à distance

Types de contact	Nombre de contacts en 2021
Appels téléphoniques	1 102 238
E-mails	884 888
Chat sur mc.be	82 404
Chat sur les réseaux sociaux	4 683

Valérie Notelaers
Directrice du département Réseau

Du côté de nos avantages et services

Édito

À côté de l'assurance obligatoire, dont la gestion et l'organisation sont confiées aux mutualités par les pouvoirs publics, la MC organise des services et avantages distincts qui viennent compléter les remboursements des soins de santé et les revenus de remplacement. Ceux-là nous permettent de nous distinguer des autres organismes assureurs et de donner une touche concrète aux valeurs que la MC promeut.

L'assurance complémentaire poursuit également un deuxième objectif : être « attractif » pour la population. Notre ambition première ne pourra être rencontrée que si un maximum de personnes rejoignent notre organisation. Sans affiliés, pas de représentativité dans les organes de gestion de l'assurance obligatoire ! Sans affiliés, pas de moyens financiers pour fonctionner !

Une offre de services et avantages attractifs est donc absolument nécessaire. Elle permet d'une part de fidéliser nos affiliés actuels et d'autres part d'en « recruter » de nouveaux.

Tout le monde conviendra que le rôle des mutualités n'est absolument pas commercial. Cependant, il nous faut bien reconnaitre que nous évoluons dans une société où la plupart de nos concitoyens analysent les « offres de mutualités ». Les comparateurs fleurissent sur le web. Il ne se passe pas une semaine sans que nous soyons confrontés à de la publicité (radio, TV, presse, réseaux sociaux) pour une mutualité. Nous ne pouvons rester au balcon et observer ce mouvement, certains de nos valeurs et de notre bon droit. Il nous faut nous adapter et évoluer avec le monde qui nous entoure, sans renier notre ADN et notre ambition sociétale.

Récemment, nous avons constaté qu'une mutualité concurrente a quasi copié notre nouveau slogan : « avec vous pour la vie » est devenu « à chaque moment de notre vie ». La publicité pour cette autre mutualité reprend complètement la vision holistique et préventive de la santé que nous promouvons, et surtout que nous mettons en œuvre, depuis plusieurs années autour du concept de « Mutu Santé ». Nous pourrions le regretter, mais je vous invite à vous en réjouir : si nous sommes copiés, c'est que nous sommes sur la bonne voie ! Nous avons convaincu d'autres acteurs de la santé que notre vision était la bonne. Nous sommes innovants dans nos services, dans notre approche de la santé, nous devons le rester ! Et nous devons le faire savoir !

À nous de continuer à trouver le juste équilibre et de proposer une offre de services et d'avantages qui concilie ce double objectif : attractivité et solidarité.

Jean-Luc Vanneste
Directeur Marché & Développement

L'harmonisation, c'est parti !

2… 1… go ! Après des mois de travail, l'assurance complémentaire (AC) de tous les membres MC est devenue unique au 1er janvier 2021. Une nouvelle offre à faire connaître !

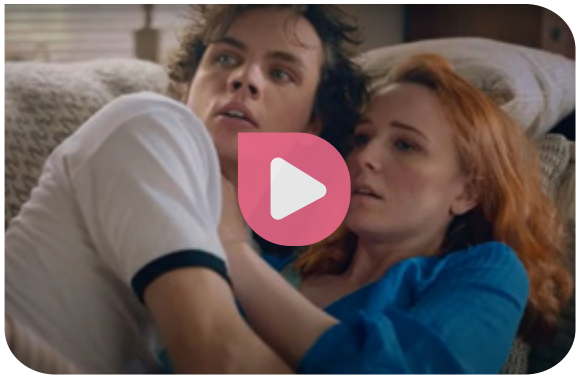
Des avantages qui évoluent. De meilleurs remboursements et de bonnes surprises pour beaucoup, et parfois aussi quelques regrets à entendre et à accompagner. Wallonie, Bruxelles, Ostbelgien… l'offre MC est à présent identique quel que soit le lieu où habitent nos membres. Passer de huit offres d'assurance complémentaire à une seule était un défi important, dans tous les sens du terme. Un défi aux multiples aspects organisationnels d'une part, et communicationnels d'autre part.

Le vivre à l'intérieur…

L'AC est une part de l'identité propre de chaque mutualité, une facette importante qui participe à sa différenciation. Pour nos collaborateurs, mais aussi nos volontaires et partenaires, bien connaître les avantages et services MC est donc primordial. Une énergie considérable a été consacrée à présenter, expliquer, et aussi contextualiser les nouveaux avantages MC et le montant de cotisation unique qui y est lié. Les collègues en contact avec le public, membres et non membres, et ceux participant au processus de paiement des avantages ont reçu les formations utiles à leur fonction, passant aussi par l'accompagnement des membres à la perte de certains anciens avantages régionaux. De nombreux profils et métiers différents se sont impliqués dans ce challenge, avec la difficulté supplémentaire de devoir poursuivre le remboursement rétroactif des anciens avantages pendant 2 ans encore, tel que le prévoit l'INAMI. Qui a dit que c'était simple d'être une mutualité ?

Et le faire voir à l'extérieur

Lors d'un changement d'avantages et/ou de montant de cotisation, les premiers intéressés sont bien entendus les membres. Aussi, un soin particulier a été apporté à informer chaque membre titulaire par un courrier ou un e-mail précédant ou accompagnant l'envoi de la demande de paiement de la cotisation du premier trimestre. Le journal En Marche, la lettre d'information digitale «MC-News», la page Facebook de la MC… ont également relayé l'information de la nouvelle offre d'avantages, début 2021 ainsi qu'au fil des mois.



MC, avec vous pour la vie.

Jusque-là, les différences d'avantages ou de montants remboursés par les AC régionales étaient un frein important à l'organisation d'une communication de masse sur nos produits. Parvenir à une AC unique visait aussi à pouvoir développer une communication unique, plus forte, précise et impactante. L'opportunité a évidemment été saisie en 2021 d'attirer l'attention sur notre offre à l'aide d'une campagne en médias de masse : en télévision (classique et en ligne) et sur les réseaux sociaux. Mais la MC ne peut être résumée à un catalogue de produits creux. Notre action - en ce compris notre offre AC - a du sens, se base sur des valeurs profondément ancrées et une vision large de la santé que la MC cherche à réaffirmer et déployer encore davantage aux yeux du grand public. C'est ainsi que nos avantages ont été concrètement mis en scène dans la vie de tous les jours (un papa qui rentre à l'improviste et trouve sa fille dans les bras de son petit ami, l'anniversaire d'une grand-mère entourée de sa famille…), avec un message allant bien au-delà des remboursements mis en avant et ouvrant la porte à une nouvelle signature de marque pour la MC : «Pour être bien dans votre corps et votre tête quoiqu'il arrive, la MC est avec vous pour la vie !».

Aboutissement ? Ou point de départ ?

L'image est facile, et pourtant tellement adéquate : l'harmonisation des avantages, c'est un petit pas pour l'AC, et un grand pas pour la MC ! Avoir abouti à une seule offre d'avantages, fruit de l'évolution des 8 offres préexistantes, a en réalité permis de placer l'AC sur une ligne de départ : celle de son évolution future au bénéfice de tous nos membres et de leur intérêt pour notre mutualité.

mc.be/avec-vous

Les avantages et services MC, c'est aussi dans la poche !

Dans un monde où les circuits digitaux ont le vent en poupe et où le contexte sanitaire a profondément modifié les habitudes de chacun, la MC (en collaboration avec CM au nord du pays) a souhaité rester encore plus proche de ses membres et développer son accessibilité, partout et tout le temps. L'application mobile Ma MC est ainsi sortie en début d'année 2021 pour la facilité des membres les plus connectés.

Les applications font partie du quotidien d'un grand nombre d'entre-nous. Pour de nombreuses personnes, la relation avec les entreprises dont elles sont clientes est devenue digitale et passe en grande partie par des applications. Le contexte Covid a profondément modifié les habitudes. Depuis le début de la crise sanitaire, nos canaux digitaux et services en ligne ont plus que jamais la cote ! Pour répondre aux besoins de ses membres et futurs-membres et leur faciliter la vie, la MC a lancé, début 2021, l'application mobile Ma MC.

Consulter son dossier personnel ou effectuer ses démarches administratives depuis son canapé, dans les transports en commun devenait dès lors possible ! En quelques scrolls ou quelques clics, nos membres ont la possibilité d'effectuer des opérations rapides et sécurisées pour gérer leur dossier MC.

Grâce à notre application mobile, nos membres peuvent désormais :

- ✓ Consulter les remboursements et les revenus de remplacement perçus
- ✓ Adapter l'adresse e-mail à laquelle ils reçoivent les communications de la MC
- ✓ Commander des vignettes jaunes
- ✓ Introduire une demande d'intervention de l'assurance complémentaire sur base d'une photo du document concerné
- ✓ Poser une question à la MC
- ✓ …

En savoir plus : **mc.be/app**

À qui est-elle destinée ?
L'app Ma MC est destinée aux membres de la MC qui disposent d'un compte Ma MC sécurisé sur **mc.be**.

Comment la télécharger ?
L'app Ma MC est disponible gratuitement sur Google Play (Android) ou l'Apple Store (iOS)

Et en 2022 ?

La version germanophone de l'application (Meine CKK) est prévue au premier trimestre de l'année 2022.

L'app Ma MC a été téléchargée 362 172 fois en 2021. Ce chiffre comprend les téléchargements de la version Mijn CM (pour les membres CM) et de la version Ma MC confondus.

Des adaptations en 2022, avec 2023 en ligne de mire

L'assurance complémentaire, ce sont plus de 110 millions d'euros collectés auprès de nos affiliés. Ils attendent en retour des services et avantages qui se déclinent essentiellement autour de deux objectifs : rencontrer les besoins non couverts par l'assurance obligatoire pour les membres pour lesquels c'est le plus nécessaire (dimension sociale et solidaire) et recruter/fidéliser les affiliés (sans affiliés, pas de représentativité ni de moyens financiers). C'est donc autour de ces deux objectifs à concilier et équilibrer que se déploie notre offre d'assurance complémentaire.

En 2021, après des années de discussions et débats entre les huit mutualités, une offre commune et harmonisée de services et d'avantages était votée par les instances de Solimut. Une première étape, douloureuse mais nécessaire, était franchie : un subtil équilibre entre les offres des huit mutualités et entre les deux objectifs cités ci-dessus.

La « fusion technique et juridique » a empêché de faire des adaptations de notre offre pour 2022 (consignes de l'OCM !). Cela nous a permis de consolider notre fonctionnement interne et de revoir les procédures de préparation et de validation de modification de l'AC. En outre, cette pause dans l'amélioration était bien nécessaire pour prendre du recul sur la consommation de ces produits et sur le volet financier (les estimations budgétaires se vérifient-elles ?). Le Covid-19 ayant frontalement bouleversé le champ de la santé, nous n'avons qu'une réponse partielle à ces deux questions. Il nous faudra donc piloter « à vue » encore en 2022.

Toutefois, à la demande des instances, le département Marché & Développement (et plus spécialement l'équipe « Études et Produits ») s'est attelé à travailler une méthodologie qui vise un double objectif :

1. Renforcer l'attractivité de la MC par une adaptation de son AC et le lancement éventuel d'un nouveau produit-phare en 2023.
2. Repenser complètement l'offre AC pour 2024, en repartant d'une page blanche. Comme un nouveau départ.

Ces travaux sont pilotés par un comité de pilotage mixte composé d'administrateurs volontaires et de professionnels MC. Le point de départ ? Retourner aux sources et interroger la population (dont nos membres) sur leurs attentes : sur quels éléments se basent-ils pour choisir leur mutualité ?

Bien évidemment, nous intégrons dans cette démarche les réflexions autour des améliorations de nos assurances facultatives (gérées par MC Assure).

Les résultats sont attendus au printemps 2022.

Une nouvelle signature de marque pour la MC

Une nouvelle signature de marque

La MC se repositionne en tant que partenaire santé et l'exprime au travers d'une nouvelle signature de marque : « MC. Avec vous pour la vie. »

Les mots « solidarité » et « santé » disparaissent de notre signature de marque (auparavant « La solidarité c'est bon pour la santé »), mais restent bien au cœur de notre ADN, des missions de base et des valeurs de la MC ! Ils font **place à la vie**, parce que la MC a pour ambition d'accompagner ses affiliés à chaque moment de leur vie.

Pour soutenir la nouvelle signature de marque et expliquer brièvement cette vision plus élargie de la solidarité et de la santé, nous avons développé un **« Manifeste d'intention de marque »**. Il s'agit d'un support synthétique qui représente le socle commun de cet engagement « MC. Avec vous pour la vie ». Ce socle commun doit être alimenté au quotidien par l'ensemble des collaborateurs et des volontaires de la MC. Ce manifeste affirme également comment la MC souhaite être perçue par ses membres.

Nous sommes un véritable partenaire de la santé qui accompagne chacun de ses membres à toutes les étapes de sa vie.

Changer de signature de marque, ça implique quoi ?

Qui dit changement de signature de marque dit renouvellement de très nombreux supports affichant le logo de la MC et sa signature. Ces changements représentent un travail sur le long terme et se feront progressivement en 2022.

Manifeste d'intention de la marque MC

De nos jours, être en bonne santé signifie bien plus que ne pas être malade. C'est se sentir bien dans son corps. Bien dans sa tête. Bien avec ses émotions. Bien dans son environnement. Bien avec ses valeurs.

Être en bonne santé, ce n'est plus seulement se soigner. C'est aussi s'impliquer activement afin d'entretenir son corps, son esprit, ses liens sociaux. Et ainsi être en mesure de traverser la vie de la façon la plus épanouissante possible, peu importe qui l'on est, peu importe son bagage santé.

La MC nourrit depuis longtemps cette vision de la santé au sens large afin que chacun soit en mesure de développer son pouvoir de vivre. Car la MC n'est pas qu'un simple organisme de remboursement.

1 Nous sommes un acteur proactif et préventif qui fournit informations, conseils et soutien afin que tout le monde dispose des outils nécessaires pour prendre soin de soi.

2 Nous sommes un conseiller de confiance qui peut compter sur ses collaborateurs attentionnés pour venir en aide à chacun de façon personnelle et empathique.

3 Nous sommes un soutien accessible à tous, quelle que soit sa situation.

4 Nous sommes un initiateur de projets engagés et participatifs visant à améliorer la santé des citoyens.

5 Nous sommes un porte-voix qui s'engage aussi bien au niveau individuel que collectif pour défendre vos droits, votre sécurité sociale et votre santé dans toutes les politiques.

6 Avec nous, la mutualité prend un nouveau sens et un nouvel engagement : être avec vous pour la vie.

Une transformation organisationnelle qui se poursuit

Une transformation organisationnelle qui se poursuit

2021, une année pour aboutir à la fusion juridique au 1er janvier 2022 et à la fusion technique au 1er avril 2022. Une année de mobilisation de toutes les équipes. Une année où chacun a pu se sentir concerné par la plus grosse transformation de l'histoire de notre organisation.

Des étapes clés

Le long trajet de mise en place du nouveau modèle organisationnel de la MC, démarré en 2020, a permis d'aboutir, en mars 2021, à l'installation de plus de 300 collaborateurs dans une fonction intégrée à ce nouveau modèle. Parmi ces collaborateurs, se trouvent tous les responsables d'équipe qui pilotent dès lors des équipes avec des missions renouvelées. En juin 2021, les AG des mutualités régionales ont voté le processus de fusion.

Un impact pour toutes les équipes

L'année 2021 a donc été une année de mise en route, d'ajustements, d'investissement personnel d'un grand nombre de collaborateurs dans une fonction du nouveau modèle organisationnel.

Ces changements importants ont nécessité un accompagnement au quotidien, dans un contexte de crise sanitaire majeure, bousculant les initiatives de proximité et d'échange. L'enjeu a été de doser le travail d'accompagnement et de formation, avec le travail de pilotage des équipes en vue d'assurer la continuité, la nécessaire harmonisation des pratiques et le travail de projet pour construire le nouveau modèle.

Des avancées concrètes

Si les contours de la transformation étaient bien établis fin 2020, c'est réellement en 2021 que les étapes concrètes ont été prises en main par les équipes. Soulignons ainsi la mise en place de pratiques solidarisées et harmonisées entre différents sites, la construction de centres de compétence à l'échelle MC, la construction d'un plan de déploiement de notre première ligne, la prise de fonction de nos 34 coordinateurs CMS, la construction d'une politique de communication interne, les premiers accords paritaires concernant des modalités harmonisées d'organisation du travail, la structuration de tous les espaces de collaboration virtuels partagés, les premières modalités d'organisation et de coopération avec les Services support...

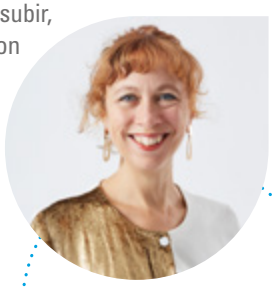
Un travail à poursuivre

Au 1er janvier 2022, les nouvelles structures juridiques se sont mises en place. Des accords paritaires ont permis de gérer les basculements des collaborateurs dans ces structures avec toute la sécurité possible.

Les équipes sont prêtes pour gérer la fusion technique au 1er avril 2022 et ainsi commencer à gérer les processus et dossiers de nos membres de façon intégrée. Cela permettra de continuer à implémenter la logique d'harmonisation, de solidarisation et de concentration de l'expertise à certains endroits. Dans ces nouvelles structures, de nombreux défis restent à appréhender : comment permettre la bonne gestion de nos moyens financiers ? Quelles exigences se donner en matière de qualité de service ? Comment faire fonctionner les nouveaux métiers ensemble ? Comment structurer toutes les interfaces de coopération ? Comment partager les enjeux stratégiques et piloter l'atteinte de nos objectifs ? Quels accords prendre en matière de fonctionnement paritaire ?…

Transformer nous transforme

Tous les acteurs qui pilotent au quotidien les projets de cette transformation sont aussi des acteurs de ce nouveau modèle, bâtissant leur propre métier, œuvrant à la construction de cultures renouvelées. Les remises en question sont nombreuses. Le changement est parfois idéalisé, parfois détesté. La transformation organisationnelle se transforme et transforme les acteurs qui la portent. Vivre, porter, subir, construire la transformation est sans nul doute un défi professionnel, mais aussi parfois personnel, pour beaucoup d'acteurs. Gageons que ce parcours permettra la consolidation de compétences, d'habiletés personnelles et de comportements très riches et variés, au service de nos ambitions de mutualité santé.



Anne Avaux
Directrice Ressources humaines & Organisation

Un nouvel organigramme pour la MC

Une organisation, ce sont les gens qui la composent. Ce sont des métiers, des fonctions, mais également des interactions, des modalités de coopération. Si en 2020, les organigrammes de la MC étaient dessinés, c'est bien en 2021 qu'ils ont commencé à être habités.

Mars 2021 : l'aboutissement de trajets d'orientation et de sélection

En mars, toutes les fonctions structurantes du modèle organisationnel de la MC étaient pourvues : coordinateurs CMS, responsables d'équipe, fonctions de staff et support (gestion de projets, qualité & contrôle, gestion des plaintes…), fonctions de développement (marketing, communication, innovation sociale…).

Organigramme MC (au 16 décembre 2021)

Installer ces fonctions, développer les trajets de formation, gérer pour certains les transitions, appréhender le contour des nouvelles équipes… tout en poursuivant les projets de transformation et en assurant la continuité du service fut un vrai défi dans tous les domaines ! Défi soutenu par les équipes RH.

> **En 2021, en plus des organigrammes, ce sont donc beaucoup d'accords en matière de dispositifs de concertation, de coordination et de décision qu'il a fallu continuer à construire.**

La construction de liens fonctionnels et d'interfaces de coopération

Installer des fonctions n'est pas suffisant pour faire fonctionner une organisation. Les modalités de coopération et matrices de responsabilité sont au cœur du quotidien. Comment les coordinateurs CMS fonctionnent-ils avec le département Mutualité santé & participation ? Qui pilote les priorités en matière d'actions santé ? Comment le département marketing fonctionne-t-il avec les équipes de conseillers mutualistes (dont la force de vente) ? Comment les gestionnaires de la connaissance collaborent-ils avec les spécialistes de l'intranet et du site web ? Comment consolide-t-on à l'échelle d'un département ou de la MC les besoins et priorités de formation ? Comment croise-t-on toutes les demandes liées à l'occupation d'un même site de travail ? Autant de questions qu'il a fallu progressivement traiter. Le modèle organisationnel ne peut rester un modèle statique… Il s'agit d'une construction où se mêlent organigramme, lieux de coordination et liens fonctionnels. Une construction à réinterroger et améliorer sans cesse.

Un modèle évolutif

En 2022, les travaux se poursuivent. Dans le département Mouvement social, plusieurs réflexions vont aboutir à des redéfinitions de métiers. Dans le département Réseau, un travail de redimensionnement des métiers sur les différents canaux de contact est en cours. Dans le département Assureur social, les centres de compétence et services solidarisés continuent de se mettre en place. Dans le département Gestion, les liens fonctionnels avec certaines équipes des Services support continuent de s'affirmer.

Les premières évaluations du modèle commencent à être réalisées. Elles devront mener à des réajustements. L'enjeu sera de permettre ces optimisations dans un rythme adéquat, en tenant compte de l'ampleur des chantiers passés et en cours.

Les départements MC se structurent dans le nouveau modèle

Assureur social : mise en place des centres de compétences

En construisant le nouveau modèle organisationnel, le comité de pilotage du département Assureur social avait validé un fonctionnement sur base de centres de compétences.

Certaines matières seraient traitées sur 8 sites, d'autres sur quelques sites, d'autres encore en un seul site. 2021 fut donc l'année de la mise en place des premiers centres de compétences. Cela a nécessité une multitude de projets, la révision de processus, l'harmonisation, du transfert de tâches, l'accompagnement des collaborateurs, le développement d'expertises...

La méthodologie de mise en place

Les centres de compétences sont mis en place via le lancement de 28 projets pilotés par des responsables d'équipes, eux-mêmes soutenus et accompagnés par une « équipe projet » mobilisée pour construire le nouveau modèle étape par étape. Chaque projet a pour ambition de préparer le lancement d'un centre de compétences + et la mise en œuvre du travail PEPS (Premier Entrant, Premier Servi) + au sein du département.

Anne-Catherine Schul
Directrice département
Assureur social

Co-construire et mettre en œuvre la nouvelle répartition du travail nécessite certaines conditions de réussite, qui sont identifiées et travaillées en détail dans chacun des projets. Parmi ces conditions figurent, par exemple :

- ✓ la définition des objectifs clairs et réalistes,
- ✓ l'identification et la prévention des risques liés au changement,
- ✓ la préparation de la digitalisation et l'adaptation des outils informatiques,
- ✓ l'accompagnement des collaborateurs (formation, transfert d'expertise, explication de la plus-value du nouveau modèle),
- ✓ l'harmonisation du transfert de tâches,
- ✓ la collaboration avec les autres départements,
- ✓ ...

Les premiers résultats

En 2021, les premiers centres de compétences ont été mis en route et certains collaborateurs ont rejoint leurs nouvelles équipes. Ont été déployés en 2021 :

- ✓ les centres de compétences Maximum à facturer (MAF) à Namur,
- ✓ le centre de compétences Fonds Spécial de Solidarité (FSS) à Anderlues,
- ✓ le centre de compétences Mutas à Anderlues,
- ✓ les centres de compétences Récupérations à Namur et Verviers,
- ✓ le centre de compétences Cotisations & Primes à Arlon,
- ✓ le centre de compétences Défense des membres (DM) à Liège,
- ✓ les centres de compétences MC Assure Hospi et Dento à Tournai, Nivelles et Liège,
- ✓ le centre de compétences A820 et contrôles Inami à Namur.

Le travail PEPS a également démarré, étape par étape, dans les domaines Affiliation et Revenus de remplacement.

Et la suite ?

Le travail continue. La mise en œuvre du modèle de répartition du travail sur les différents sites se poursuit. L'ensemble des centres de compétences MC et le travail PEPS seront déployés en 2022.

Réseau : la première ligne, entre proximités et vision d'avenir

La transformation de la MC va de pair avec une refonte de l'approche des contacts avec et par nos membres.

Dans cette optique, le département Réseau a guidé ses travaux selon trois balises :

- ✓ Une vision unique dans le déploiement de nos proximités avec les membres de la MC, proposant une qualité de service identique pour tous et adaptée à chaque canal de contact ;
- ✓ Une offre de première ligne qui tient compte des changements d'habitudes de nos membres dans leurs contacts administratifs suite à la crise sanitaire, et qui anticipe les souhaits de nos (futurs) jeunes membres, souvent hyperconnectés ;
- ✓ La réaffirmation de notre positionnement social, avec la volonté ferme de ne laisser personne au bord du chemin, en garantissant des alternatives au développement numérique.

Une attention a été portée aux membres germanophones, afin de préserver l'accessibilité à nos services dans leur langue.

En 2022, les pôles déploieront également le nouveau réseau d'agences, qui seront ouvertes à tous les membres d'où qu'ils viennent.

938.000

C'est le nombre d'appels reçus par la MC sur les 6 premiers mois de 2021. Le téléphone est le choix premier de nos membres. Il reste le moyen de contact le plus démocratique : coût accessible, facilité d'accès à tout âge et dans toutes les couches socio-économiques.

Ils sont enfin là, ces fameux coordinateurs CMS !

34 chefs d'orchestre ancrés dans 34 bassins de vie pour mettre en œuvre le 2e axe de notre transformation institutionnelle : redéployer la MC dans toutes ses dimensions au niveau local.

L'ancrage local

Les discussions autour de l'ancrage local de la MC ne sont pas neuves. La MC décline depuis des décennies divers modèles allant de l'« animation locale » aux centres mutualistes de santé (CMS), pour être au plus proche des besoins de ses membres...

Les besoins en santé sont très différents d'un territoire à l'autre. Les acteurs de la santé et les citoyens sont divers. Leurs formes d'engagement évoluent et nous incitent aujourd'hui à réinterroger notre place de « partenaire santé » . Ceci dans un contexte politique qui remet en question le modèle des mutualités et un contexte concurrentiel qui nous pousse à nous réinventer.

Le coordinateur CMS

Le 2 mars 2021, les 34 coordinateurs CMS entraient en fonction. La mission du coordinateur est de renforcer la participation MC à la vie locale en développant et activant son réseau. Un réseau de différents acteurs mobilisés dans une dynamique collective (volontaires, professionnels, partenaires), mais ouvert désormais à tout citoyen qui partage ses préoccupations.

Son rôle est aussi de cadencer, rythmer le quotidien entre réalités locales et attentes institutionnelles. Identifier les besoins, les enjeux, les thèmes, les variations pour alimenter l'ambition MC. Que tous les citoyens entendent, vivent et voient la MC au plus proche de chez eux.

Ce rôle de coordination demande beaucoup de sensibilité, une écoute active, le sens du partage et une vision assez claire des objectifs.

Les objectifs des coordinateurs en 2021 : aller à la rencontre des acteurs de leur zone CMS, s'imprégner, se former et préparer les élections mutualistes 2022.

Soulignons qu'il n'est pas évident de prendre fonction dans un contexte sanitaire qui réduit le champ des possibles interactions et dans un cadre fonctionnel en construction. Mais qu'importe ! L'équipe des 34 coordinateurs est dynamique et forte d'une diversité de profils qui fait la part belle aux multiples déclinaisons et enjeux de la mission. Leurs atouts : leur énergie positive et l'adaptabilité dont ils doivent aujourd'hui faire preuve pour accompagner les acteurs de leur CMS dans le juste tempo. En bousculant peut-être de nombreux schémas au sein de la MC...

Marché & Développement se déploie en 4 domaines et intègre Solimut

Début 2021, le département Marché & Développement (MD) prenait forme. L'enjeu ? Rassembler dans un nouveau département l'ensemble des fonctions liées de près ou de loin à la communication et au marketing réparties auparavant dans 8 mutualités et au Secrétariat national, et en faire une organisation vivante, synchronisée et surtout efficiente !

Après plusieurs dessins, schémas et grâce à l'alimentation de plusieurs collègues, l'organisation générale du département prenait forme :

- ✓ 4 domaines rassemblant les métiers très spécifiques inhérents au département
- ✓ une logique de transversalité, garante d'efficacité

Outre ce regroupement, ce fût également l'occasion de repenser le département autour des besoins de la MC : garantir le soutien aux initiatives de terrain, proches des affiliés et renforcer des fonctions centralisées existantes ou nouvelles.

Le résultat ?

- ✓ Un domaine « Études et Produits » chargé d'analyser le marché et les attentes de la population, de définir l'offre de produits en assurance complémentaire (fonction dévolue auparavant à Solimut) et de travailler à améliorer l'expérience-client (ou expérience-utilisateur pour le monde digital).
- ✓ Un domaine « Marketing » chargé de définir les actions de recrutement d'affiliés et de vente de nos produits facultatifs. Cette équipe s'appuie sur des conseillers dans les pôles dédiés pour mener ce type d'opération. Ces actions sont déclinées via divers canaux (toutes-boîtes, courriers, web, réseaux sociaux…) et s'appuient sur une analyse très fine des publics ciblés (on parle de « data marketing »).
- ✓ Un domaine « Communication » chargé d'être à l'écoute des besoins d'information et de promotion, et de transformer ceux-ci en plans de communication professionnels et adaptés aux publics visés. Les interlocuteurs privilégiés de ce domaine se trouvent dans l'ensemble des départements de la MC et sont en veille permanente afin que tous nos supports restent bien en phase avec les évolutions de la législation et les activités de terrain.
- ✓ Un domaine « Média » qui regroupe l'ensemble des métiers de production de nos supports : journal En Marche, site web, réseaux sociaux, graphisme… Ils participent à la production, mais sont également amenés à réfléchir à la définition de la stratégie propre à chacun de nos médias et à la politique de partenariat, sponsoring, event et goodies.
- ✓ Un support administratif et financier réalisé par une collègue au service de l'ensemble du département.

C'est donc une multitude de métiers et compétences incarnés par une cinquantaine de collègues qui sont dorénavant regroupés au sein du département MD. C'est grâce à l'implication de chacun et chacune que MD relève au quotidien la multiplicité des défis qui lui sont soumis.

Entrepreneuriat social développe une vision et se structure en 2 axes

Le département Entrepreneuriat social est un acteur essentiel dans les solutions d'aide et de soins, plaçant l'humain au centre des préoccupations et incarnant étroitement les défis et valeurs solidaires de la MC « mutualité santé ».

Une vision

En 2021, l'équipe Entrepreneuriat social (ES) a développé une vision forte pour son département qu'elle positionne dès lors comme :

- ✓ initiateur et porteur d'une stratégie et dynamique médico-sociale commune pour toute la MC ;
- ✓ moteur déterminant dans la mise en œuvre de solutions intégrées de support à l'autonomie des publics fragilisés ;
- ✓ innovateur et à l'écoute des défis sociétaux dans ses activités, projets, modes de fonctionnement et de financement ;
- ✓ fédérateur autour de sa vision politique et citoyenne, construite dans une relation de type « gagnant-gagnant » avec ses partenaires ;
- ✓ responsable et professionnel grâce à son vaste réseau d'expertise pluridisciplinaire mobilisée pour réaliser ses objectifs et apporter des services de qualité, accessibles aux membres et futurs membres MC.

L'innovation : une vision transversale
Le département ES a pour ambition d'être le garant et le support de l'innovation sociale de façon transversale pour toute la MC, tant à l'échelle locale que régionale ou nationale. L'objectif est de saisir ainsi les opportunités qui ont un lien avec la vision stratégique de la MC.

2021 a vu naitre une procédure de sélection de nouvelles initiatives tant internes qu'externes. L'occasion de tester une démarche agile comprenant une pré-sélection, la mise en place d'un jury pluridisciplinaire et une décision finale par l'asbl FESOL (asbl médico-sociale de la MC).

Découvrir la procédure

Une organisation en 2 domaines

Pour répondre à ces différents défis, le département s'est structuré en 2 domaines :

- ✓ Partenaires externes et Innovation sociale. Ce domaine a pour mission de coordonner les différents projets de collaboration avec les partenaires et être le référent MC dans la stratégie d'innovation sociale.
- ✓ Coordination de la dimension Entrepreneuriat social au niveau des pôles de la MC et des mandats médico-sociaux. La mission de ce domaine est d'accompagner et soutenir les pôles et les mandataires médico-sociaux de la MC dans le déploiement de leur politique médico-sociale. Son rôle est également de garantir la cohérence avec la politique générale Entrepreneuriat social de la MC, la vision mobilisatrice, le plan stratégique du département et la stratégie politique de la MC.

Mouvement social : vision commune et axes de travail

Une vision commune

La transformation organisationnelle fut, pour le département Mouvement social, l'occasion de construire une vision commune pour tous ses projets et métiers. En effet, la MC, en tant que Mouvement social, et ses asbl partenaires portent diverses missions : acteur de premier plan dans l'engagement volontaire, accueil des diversités, éducation permanente, coopération internationale et promotion de la santé.

Le département Mouvement social soutient l'expression et l'identification des besoins et des vécus de tous les publics, notamment les plus fragilisés. Au quotidien, les professionnels du Mouvement social accompagnent les différentes phases de construction de réponses collectives portées par les membres et volontaires.

> **La dynamique créative de participation est donc centrale. Contribuer au bien-être de tous est l'objectif principal.**

Pour ce faire, les équipes du département Mouvement social développent tant une parole politique que des actions concrètes et des services directs à la personne dans une stratégie globale de changement social.

Une organisation qui se met en place

La transformation organisationnelle s'est également traduite par la finalisation et la mise en place du modèle structurant les différentes équipes. L'enjeu était double :

- ✓ réaliser le pilotage de l'activité de façon collective, tout en maintenant cette activité ancrée localement,
- ✓ répartir de manière équilibrée les forces sur l'ensemble du territoire et redéfinir les métiers qui portent l'action.

C'est pourquoi de nouvelles fonctions ont vu le jour et d'autres ont été réaffirmées.

Plus précisément, les trois mouvements (Altéo, Ocarina et Énéo – énéoSport – Die Eiche) ont repensé la définition de leurs métiers et leurs articulations en optimisant l'organisation des fonctions de support tout en gardant une connexion avec l'activité et donc avec les régions.

Concernant le domaine **Mutualité santé et Participation**, les efforts se sont concentrés sur trois axes de travail : l'organisation d'une nouvelle équipe, l'affinage de la vision et le lancement des actions.

Enfin, le travail sur l'articulation avec les centres mutualistes de santé (CMS) a été lancé en étroite collaboration avec le département Réseau.

Le domaine Hard Facilities réintègre la MC

Qu'on aime ou pas le choix d'utiliser des termes anglais, pour se comprendre au niveau MC-CM (trilingue), on ne parle désormais plus de « Logistique » mais de « Facilities ». Un terme que MC-CM a repris de l'usage courant dans le monde des entreprises d'une certaine taille.

Dans le nouveau modèle organisationnel, il a été prévu de scinder le champ d'activités des *Facilities* en deux services distincts : *Soft Facilities* (gestion du courrier, des archives, de l'économat…) et *Hard Facilities* (maintenance et entretien des bâtiments, des locaux, travaux immobiliers, énergie…) +

Le domaine des *Hard Facilities* est à distinguer du domaine du Patrimoine, par lequel on entend le fait d'être propriétaire, souvent de biens immobiliers ou d'actifs financiers (participations ou prêts…). Le nouveau modèle organisationnel prévoit que le patrimoine soit géré au niveau de l'entité MC.

Concernant le service des *Hard Facilities*, assurant par nature des activités de support, il était initialement prévu qu'il soit centralisé au niveau fédéral. À l'analyse de la praticabilité, il s'est vite avéré qu'il y avait bien plus d'avantages à gérer ensemble le Patrimoine et son entretien (tâches réalisée par *Hard Facilities*). Cette conviction a emporté, en 2021, la décision de garder la gestion des *Hard Facilities* au sein de l'entité MC, où est géré le Patrimoine.

La dynamique RH

La MC s'est dotée d'une direction Ressources humaines & Organisation (RH&O) et pilote ainsi sa stratégie dans le cadre des politiques RH définies en inter-entités, au niveau de la Table de *Management* RH. Les équipes opérationnelles s'organisent quant à elles, sous la responsabilité hiérarchique de l'entité Services support, dans le cadre des services fédéraux.

Un lien fonctionnel s'est davantage construit en 2021 entre la direction RH&O de la MC et une équipe « Talent » composée de 9 HRBP (*Human Ressources Business Partner*) et de 4 sélecteurs.

Un dispositif de pilotage RH global de la MC s'est également constitué, incluant la responsable de l'équipe *payrol* et administration du personnel et des collaborateurs en charge de la formation, du développement managérial et de la gestion des carrières.

Cette organisation permet à tous les *people managers* d'avoir **un point de contact RH unique : leur HRBP**. Le HRBP est le conseiller de chaque people manager : il l'aide à analyser et solutionner les situations de son équipe, il l'accompagne dans le développement de celle-ci, il détecte les besoins, les consolide et met en place les stratégies pour y répondre… Il peut, pour ce faire, s'appuyer sur tout un réseau de collègues au sein de son département (des spécialistes de la formation, du recrutement, de la gestion des carrières, de la classification de fonctions, de la gestion des salaires…). Ils se réunissent notamment par domaine mais également à un niveau MC avec la direction RH&O de la MC afin de prioriser, d'élaborer les politiques et d'assurer le suivi de la transformation.

Fusion juridique et fusion technique : avancées et ajustements

La transformation organisationnelle prévoit 2 fusions : une fusion juridique et une fusion technique.

La fusion juridique correspond à la fusion légale des 19 mutualités en 2 entités (MC et CM). Cette fusion juridique s'accompagne naturellement d'une fusion RH.

La fusion technique concerne 2 volets : la nouvelle répartition des membres (non plus membres de 19 mutualités régionales, mais membres de 2 mutualités : MC et CM) et la fusion de certains éléments essentiels de la comptabilité.

Notons que les fusions impliquent également une adaptation de nos technologies, telles que les applications que nous utilisons au quotidien pour servir nos membres, afin de correspondre à la nouvelle réalité.

La fusion juridique est votée et la fusion RH réalisée

Sur un plan juridique, la transformation organisationnelle prévoyait que les mutualités francophones et germanophone fusionnent au 1er janvier 2022 en une seule mutualité : la MC.

Cette fusion s'est réalisée en plusieurs étapes.

Deux paliers importants avaient fait notre actualité en 2020 :
- ✓ l'harmonisation de nos avantages et services d'assurance complémentaire. Votée en juin 2020 pour entrer en vigueur dès 2021,
- ✓ le texte des statuts de la future MC, voté en décembre 2020 par l'ensemble des instances des 8 mutualités régionales francophones et germanophone.

11+8 = 2
C'est ainsi que les 19 mutualités (11 mutualités néerlandophones et 8 mutualités francophones et germanophone) ont fusionné en 2 mutualités : MC (134) et CM (120).

La dernière étape a été finalisée en 2021 par le vote positif de tous les conseils d'administration (CA) et de toutes les assemblées générales (AG) des mutualités régionales. Le but était de faire exister juridiquement la future MC à partir du 1er janvier 2022.

Au niveau RH, la fusion juridique a évidemment eu des impacts

Dans le cadre de la fusion juridique, tous les collaborateurs ont été assignés à l'un des trois *payrolls* suivants : 120 (CM), 134 (MC) ou 100 (Services transversaux). En conséquence, tous les contrats de travail des collaborateurs qui ont changé de *payroll* au 1er janvier 2022 ont dû être intégralement repris par leur nouvel employeur légal. Ce chantier a démarré en 2021 afin d'être effectif dès le début de l'année 2022.

Quels collaborateurs sont concernés par cette reprise de contrat ?
- ✓ les collaborateurs des mutualités régionales qui, à la suite de la fusion juridique, ont été transférés aux employeurs légaux CM ou MC au 1er janvier 2022 ;
- ✓ les collaborateurs des mutualités régionales qui ont été transférés aux Services support de l'ANMC (Alliance nationale), au sein de l'employeur légal Services fédéraux ;
- ✓ les collaborateurs du Secrétariat national qui ont été transférés vers CM ou MC.

Dans un premier temps, aucun nouveau contrat de travail ou avenant n'a dû être établi pour ces collaborateurs. Cela signifie qu'après la fusion, les règlements de travail existants ont provisoirement continué à s'appliquer. Dès qu'un accord social aura pu être obtenu, un nouveau règlement de travail commun pour le Groupe MC-CM s'appliquera pour tous.

Il s'agit d'un exercice historique pour notre organisation.

Les principaux éléments de l'organisation du travail ont fait l'objet d'un pré-accord en octobre 2021, mais les négociations sur les points restants s'achèveront en 2022.

La fusion technique et comptable est reportée

Afin que la fusion technique se déroule sans heurt, l'anticipation est de mise et de nombreux tests ont été réalisés en amont. Début octobre 2021, les collaborateurs ont commencé à se familiariser avec le jargon qui emmaille dorénavant les communications au sujet de la fusion technique : *Tests end-to-end ou E2E, Organe Go/No-Go, Script de la migration…* Derrière ces termes, se sont autant d'enjeux décisifs qui se dessinent, aussi bien au niveau des impacts sur notre service au membre qu'au niveau du quotidien des travailleurs et de la bonne continuité de nos services. Si ces tests et préparations se sont largement manifestés à partir du mois d'octobre, c'est en fait un nombre conséquent de collaborateurs qui s'affairaient déjà autour de ce projet depuis de nombreux mois.

Gouvernance et prudence

Les tests et simulations ont produit des résultats qui sont autant d'indicateurs des chances de réussite ou de mise en lumière de potentiels écueils. C'est dans un cadre établi au préalable et tenant compte de nombreux aspects techniques, mais aussi de l'accompagnement du changement ou du contexte général de l'organisation (charge de travail, faisabilité et sollicitations des équipes concernées…) que ces résultats ont été évalués.

Le *No-Go*, choix de la raison

C'est, entre autres, sur ces bases que l'organe « *Go/No-Go* » a pris la décision dès le 15 novembre 2021 de ne pas opérationnaliser la fusion technique initialement prévue entre le 31 décembre 2021 et le 3 janvier 2022 et de la postposer au mois d'avril 2022. Cette décision permet de se donner le temps et les ressources pour une préparation optimale dans un contexte qui le sera tout autant.

Nos asbl patrimoniales se réorganisent aussi

Notre organisation se transforme, les mutualités fusionnent, les services se réorganisent… les asbl patrimoniales ne font pas exception. Dans le cadre de la fusion des mutualités régionales prévues au 1er janvier 2022, il a été logiquement décidé de procéder également à la restructuration des asbl patrimoniales.

Ces dernières détiennent tant une partie du patrimoine affecté à l'exécution de l'assurance obligatoire (exécution de l'assurance maladie-invalidité) qu'une partie du patrimoine relatif à la dimension médico-sociale.

Dans un souci de cohérence et de rationalisation des activités exploitées par la Mutualité chrétienne et par les structures faisant partie de son réseau, il a été préconisé de scinder le patrimoine des asbl patrimoniales régionales comme suit :

1. d'une part, les actifs et les passifs relatifs aux **activités médico-sociales seront** détenus par les différentes asbl médico-sociales régionales dont dispose chaque pôle ;

2. d'autre part, l'ensemble des actifs et des passifs restants ont été regroupés et affectés à l'exécution de l'**assurance obligatoire** au sein d'une seule asbl patrimoniale, l'asbl absorbante, à savoir celle de Namur « Entraide et santé du Namurois » dont le nom sera modifié.

Jean-Marc Richard
Directeur du département Gestion

À l'issue de cette restructuration, il y aura donc une séparation claire entre le patrimoine relatif à la dimension médico-sociale et celui affecté à l'exécution de l'assurance obligatoire.

Modalités pratiques

Initialement prévue dans le courant du 4e trimestre de cette année 2021, cette opération a été reportée au 1er trimestre 2022, avec pour date ultime le 29 mars 2022, date à laquelle les différents actes seront passés devant notaire.

En vue de cette restructuration, les asbl patrimoniales régionales ont procédé, fin de l'année 2021, à l'adaptation de leurs statuts, dispositions transitoires et mise en conformité au Code des sociétés et des associations.

Un long travail d'inventaire du patrimoine de chacune de ces asbl est déjà en cours.

Cette opération est accompagnée par un cabinet d'avocats et une étude notariale.

Rendez-vous l'année prochaine pour l'épilogue de cette opération d'envergure.

La culture MC : en évolution, pas en révolution

Loin d'être une année comme les autres, 2021 aura vu s'immiscer les bases d'une culture multi-dimensionnelle, imprégnée de valeurs communes. Elle ne devra cependant pas se priver de se nourrir des particularismes et des identités fondatrices d'un ancrage local, vivement souhaité et encouragé.

L'importance d'avancer ensemble

Alors que les changements organisationnels et le rassemblement des mutualités devaient (et doivent toujours) susciter l'adhésion des collaborateurs pour être ensuite intégrés par toutes et tous, cette dernière année avant la fusion n'aura pas manqué d'amener son lot de questions.

Convaincre n'est pas vaincre. C'est ensemble, avec tous les acteurs locaux que les pourtours et les cadres se dessinent et se remplissent. C'est à ce titre que de nombreuses consultations, réunions, *brainstorming* et entretiens ont été (et continueront à être) menés.

> **Nous sommes toutes et tous, quel que soit notre métier ou notre expertise, une part importante de ce qui fait notre culture et, par extension, de ce qui donne du sens à nos missions.**

Un tronc commun, CQFD

Les prémices du projet d'entreprise « CQFD Culture » (contact, qualité, fiabilité, dynamisme) ont été présentées et approuvées en 2021. Même s'il s'agit d'une initiative qui prendra son essor dans les mois et années à venir, cette ambition contient tous les éléments qui doivent faire de chaque collaborateur un ambassadeur convaincu et promoteur de la MC.

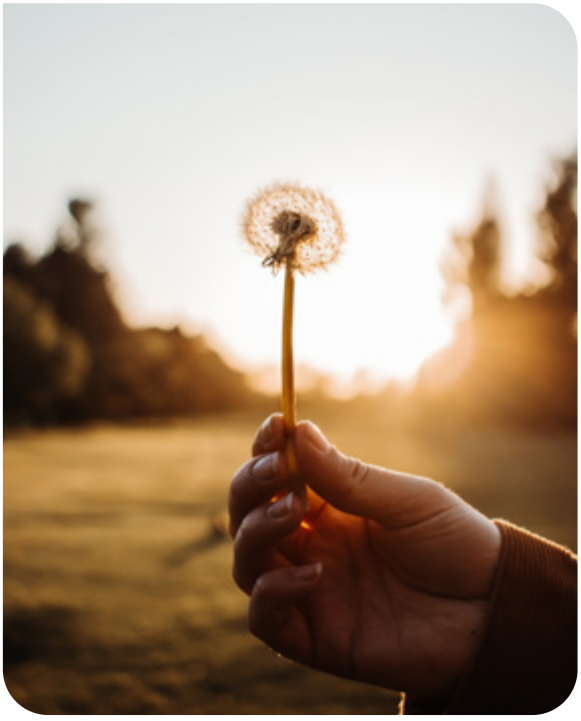
« CQFD Culture » représente donc ni plus ni moins l'ébauche de ce qui devra sous-tendre à une culture MC commune, autour de nos projets et actions au sein de la société.

La vie des sites, une force à ne pas négliger

L'année 2021 aura également vu naitre et s'affirmer une notion tout à fait particulière au sein de notre organisation : la « vie des sites ». Loin de se cantonner à des liens hiérarchiques, voire même fonctionnels, la vie des sites représente une force de l'ancrage local de la MC.

Les collaborateurs d'horizons divers et variés, les partenariats, les bâtiments, les actions, les interactions… : le terme « vie des sites » n'est pas galvaudé. C'est littéralement la vie régionale qui est mise en valeur et qui doit pouvoir trouver des lieux pour se matérialiser, s'exprimer et vivre, tout simplement.

Les fondements du concept « vie des sites » s'ancrent bien entendu sur l'histoire de l'implantation géographique de la MC, mais se développent aussi autour des opportunités offertes par de nouvelles énergies et synergies dans le but de créer et susciter de nouveaux liens.



Les défis 2022

Parmi les défis qui se présenteront courant 2022, il en est un qui s'impose de lui-même tant il est transversal et fondamental au bon déroulement du quotidien des collaborateurs : accompagner et informer de manière optimale.

Accompagner et informer

- ✓ Les conditions dans lesquelles nous avons dû adapter nos pratiques et utiliser de nouveaux outils ont-elles été optimales ? La réponse est non.
- ✓ Les outils de communication que nous utilisons au quotidien suscitent-ils une adhésion générale et sans faille auprès des collaborateurs de la MC ? La réponse est non.
- ✓ Les flux d'informations descendants, ascendants, horizontaux… sont-ils clairs et accessibles pour la plupart des collaborateurs ? La réponse est, encore une fois, non.

Voici donc des points qui feront l'objet d'une grande attention dans les prochaines semaines, mois, années.

Harmoniser les pratiques

Il importe de souligner qu'il y a effectivement un enjeu majeur à, encore mieux, (in)former les collaborateurs sur les bonnes pratiques vis-à-vis des outils. S'il existe déjà des initiatives (webinaire, café O365…), fort est de constater qu'elles se révèlent parfois insuffisantes ou insatisfaisantes.

L'harmonisation des pratiques favorisera sans conteste la formation (voire même dans certains cas l'auto-formation) et l'échange de bons procédés entre les pairs en fluidifiant, simplifiant et normalisant nos échanges.

Rationnaliser

En 2022, il conviendra de déterminer et mettre l'accent sur les outils fondamentaux du quotidien : Intranet, Teams et le lien entre les deux, à savoir les « portails » ou « espaces de collaboration ».

La réponse à la question centrale « Qui communique quoi, quand, où et pourquoi ? » doit pouvoir devenir un réflexe automatique. Un responsable ne devrait plus se poser la question du canal à utiliser pour joindre l'ensemble de son équipe ou juste un membre… et l'équipe devrait pouvoir retrouver facilement l'information dont elle a besoin pour son travail.

L'enjeu est de taille, d'autant plus qu'il est indispensable pour (re)trouver un peu de confort et de confiance dans les pratiques quotidiennes et les flux d'information qui en découlent.

Intranet, porte d'entrée et cyber-café unique

En entrant le matin dans un bâtiment de la MC, les collègues franchissent la porte d'entrée avant de se diriger vers un espace de travail spécifique. C'est dans cet esprit qu'Intranet devrait devenir la porte d'entrée digitale commune à tous les collaborateurs.

La page d'accueil sera le reflet du tronc commun de la culture MC : infos communes, bons plans, offres d'emploi, messages formels ou informels… la page d'accueil de l'Intranet sera un lieu vivant qui fera aussi la part belle aux initiatives locales à travers une rubrique qui lui sera entièrement dédiée : la Vie des sites.

Et, comme à l'occasion d'une pause lors de laquelle les collaborateurs se retrouvent de manière conviviale autour d'un café/thé…, chaque collègue sera invité à faire régulièrement un petit détour par la page d'accueil de l'Intranet afin de consulter les derniers messages et, pourquoi pas, interagir avec un *pouce en l'air* ou un commentaire.

D'autres défis

Asseoir et renforcer les bonnes pratiques au niveau des outils et de leur utilisation est une chose, favoriser et insuffler une énergie positive vers une culture d'entreprise bénéfique, à taille humaine et porteuse de sens en est une autre. C'est ce vers quoi nous tendrons à travers des échanges, des ajustements, des rencontres… et en restant attentifs et réceptifs aux attentes et besoins de tout un chacun.

Parlons « management »

Parlons « management »

Notre organisation a pour ambition la santé et le bien-être de la population. En interne aussi, nous voulons une gestion saine, des pratiques de concertation et de coopération axées sur la résolution de conflits, un pilotage de notre performance économique, humaine, organisationnelle et stratégique, une vision claire et des ambitions partagées, des attitudes cohérentes, de la loyauté professionnelle et une valorisation du potentiel humain.

Des premiers objectifs managériaux

Un socle commun de 3 objectifs managériaux a été défini en 2021 pour toutes les fonctions à responsabilité managériale de la MC :

- ✓ Comprendre et intégrer le nouveau modèle organisationnel et ses articulations.
- ✓ Mobiliser son équipe et veiller à son bien-être.
- ✓ Piloter son activité et présenter les résultats atteints en lien avec la stratégie.

Ces objectifs s'ajoutent à la poursuite des opérations du quotidien (le « run ») et au déploiement de la transformation organisationnelle (le « build »).

Des temps forts ont rassemblé les responsables hiérarchiques. Des trajets de formation et de coaching ont été entamés. Tout en soutenant ces objectifs, les projets de transformation ont parfois ralenti certaines ambitions. L'attention portée au développement managérial s'est donc traduite à échelle variable.

La MC a choisi d'investir dans sa dynamique de pilotage et le développement de sa cohésion… Bref, de développer une fonction managériale forte.

Se faire accompagner

En parallèle, le comité de direction de la MC a fait le choix d'investir dans **un programme de développement managérial fort**, avec le soutien d'un partenaire externe.

Au terme d'un marché public dont l'objet consistait en « l'accompagnement managérial de l'entité MC pour l'implémentation de la stratégie et l'augmentation de la performance opérationnelle » , un partenariat a été conclu au printemps 2021 avec l'équipe d'Endogène.

Une gouvernance du projet a été installée via un comité de pilotage et un comité politique (associant des volontaires) d'accompagnement de la démarche.

La première action menée par Endogène concernait les membres du comité de direction élargi de la MC (37 collègues). Ceux-ci ont bénéficié d'une série de formations interactives aux concepts et outils du management, assorties d'accompagnements individuels d'aide à la mise en œuvre de ces concepts et outils dans le quotidien.

Parallèlement, un diagnostic a été mené par Endogène. Chacun des membres du comité de direction élargi et du comité politique a pu s'exprimer individuellement sur les dysfonctionnements vécus au quotidien. Le but était de construire ensuite un projet d'innovation sur base d'un avis d'expert.

Une équipe de 8 intervenants internes, appartenant à la force de pilotage MC, a également été mise sur pied. Ils ont entamé un trajet de formation en vue d'un transfert et d'un portage de l'ingénierie d'Endogène.

Un trajet de formation spécifique à destination des HRBP (chargés des ressources humaines) a été conçu pour démarrer en 2022. Certains collègues ont déjà pu participer à des stages organisés par Endogène en interentreprises afin d'approfondir et d'enrichir leurs connaissances.

Un nouveau marché public sera mené en 2022 afin d'étendre l'accompagnement managérial à l'ensemble de la force de pilotage MC (270 collègues), en procédant par phases étalées sur plusieurs années.

Perspectives avec le nouveau plan stratégique du Groupe MC-CM

Un trajet de réflexion stratégique a été mené tout au long de l'année 2021 au niveau du Groupe MC-CM. Son objectif est de répondre aux nouveaux défis sociétaux, tout en continuant à œuvrer de manière durable pour un système de soins de santé accessibles à tous.

Ce trajet, largement concerté avec les volontaires et le personnel, a abouti début 2022 à l'élaboration d'une **vision réaffirmant nos missions et nos rôles**, assortie d'une note stratégique définissant 3 axes qui baliseront les plans d'actions 2023-2025 :

- ✓ En tant que mutualité santé, nous contribuons à la qualité de vie de nos membres.
- ✓ Nous assumons pleinement notre responsabilité au sein du secteur de la sécurité sociale.
- ✓ Nous influençons la société avec notre vision large de la santé.

Ces axes stratégiques sont complétés par 4 leviers stratégiques, portant sur la compétence et l'engagement des collaborateurs, la transformation digitale, la gestion pérenne des ressources financières, et une gouvernance renforcée.

Sur cette base, un nouveau plan d'orientations stratégiques à 3 ans (2023-2025) sera construit en 2022 pour la MC. Il pourra ensuite se décliner en plans d'actions semestrielles au sein de la force de pilotage MC, afin de démultiplier la stratégie avec les équipes.

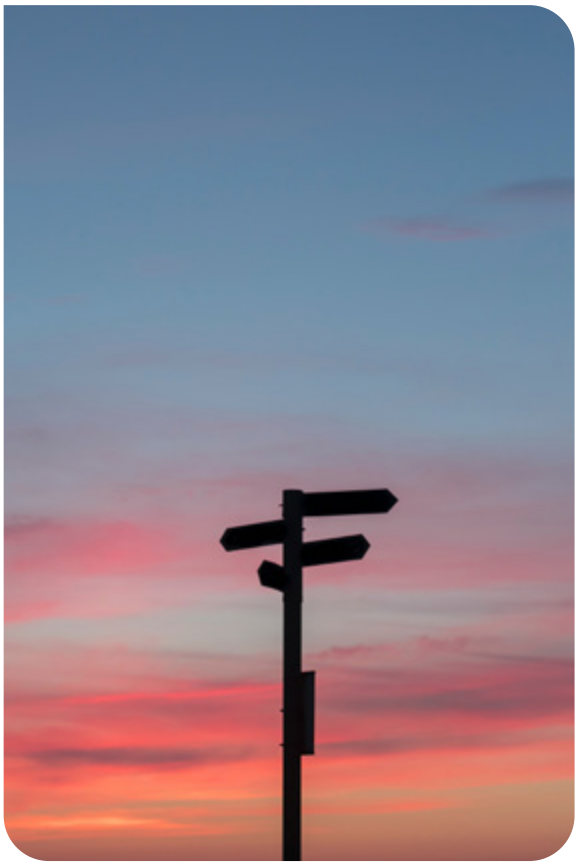
Au travers des actions prises, c'est une culture commune, un référentiel commun et une ambition commune qui s'affirment peu à peu. C'est cela aussi le résultat de la transformation.

Des premiers résultats

Des résultats tangibles sont attendus : meilleure performance économique, renforcement de nos métiers de base, atteinte de nos objectifs en matière de mutualité santé… Ils seront à observer finement au fil des mois, voire des années.

Dès 2021, les premiers résultats ont été atteints :

- ✓ Mobilisation de l'ensemble du comité de direction élargi dans les formations au management.
- ✓ Réalisation par l'ensemble des directeurs de premières ébauches de plans d'action semestriels.
- ✓ Renforcement de certains comportements et de certaines postures à haute valeur managériale.
- ✓ Travail de fond entamé sur la cohésion.



Un nouveau positionnement politique pour la MC

Les mutualités chrétiennes évoluent, leur gouvernance politique aussi !

Les changements institutionnels et organisationnels au sein de notre organisation ont aussi impacté le domaine politique de la MC. Changement de ligne, changement de statut mais aussi des orientations qui guident ses missions.

Dès la création de l'entité MC, la cellule politique, qui se trouvait jusque là dans la ligne du Secrétariat national, a été intégrée dans l'organigramme MC, en ligne directe de son Directeur général, Alexandre Verhamme.

Progressivement, cette cellule a dû trouver ses marques dans le nouveau modèle. Ses missions ont été redéfinies et le concept de cellule politique a évolué vers ce qu'on appelle maintenant la direction politique de la MC.

Une redéfinition du scope

La direction politique développe, défend et représente une vision politique MC dans une approche plutôt communautaire. En effet, cette vision tend à la constitution d'un tronc commun francophone et germanophone sur lequel s'appuyer. L'enjeu principal est la cohérence de positionnement vis-à-vis des politiques de santé développées par les entités fédérées francophone et germanophone. Cela ne veut bien entendu pas dire que l'on ne prend pas en compte les spécificités bruxelloises, wallonnes et germanophones mais que **la majorité des positionnements politiques s'appuie sur une vision et une gouvernance politique commune définie et organisée à partir de la direction politique MC**. Son premier « core business » est donc le suivi politique germanophone, wallon et bruxellois des politiques de santé et d'aides aux personnes.

La transformation de notre organisation a réaffirmé la nécessité pour la MC d'être forte et porteuse d'une vision de la politique de santé unique et holistique (tout en laissant de l'autonomie aux entités pour ce qui relève des politiques régionalisées et communautarisées). Ce cadre a formalisé une seconde mission pour la direction politique de la MC. Bien que son scope initial soit le suivi politique des matières situées dans les entités fédérées, la direction politique veille également au suivi indirect des politiques de santé fédérales. Cela a du sens au regard de la réorganisation de notre organisation mais aussi parce que les compétences totalement régionalisées, communautarisées ou fédéralisées sont peu nombreuses. Par conséquent, les interactions, interdépendances parfois, sont présentes entre les différents niveaux de pouvoir.

Une gouvernance politique à réinventer

La MC-CM est représentée dans de nombreuses instances consultatives, paritaires organisées par les différentes autorités du pays. C'est une opportunité importante car cela nous permet de participer à la définition des politiques mais c'est aussi une responsabilité. Cette représentation implique que la MC confie un mandat à ses représentants et celui-ci doit dès lors être co-construit, validé en interne et évalué régulièrement. Plusieurs lieux y contribuent et constituent ensemble notre gouvernance politique interne.

Au niveau du groupe, la direction politique MC suit les travaux des deux instances suivantes :

- ✓ **Le GZ staff** prépare les discussions et positions relatives aux instances INAMI.
- ✓ **Enerco** se concentre sur le domaine « incapacité de travail ».

L'enjeu est dans ce cas, d'effectuer une veille active des dossiers fédéraux ayant un impact sur les questions politiques suivies au niveau de la MC (lien entre matières fédérales et matières fédérées) et de donner les signaux nécessaires si les positions définies devaient intégrer certains enjeux spécifiques à l'entité MC.

Au nom de la MC, la direction politique MC participe également à deux lieux de gouvernance politique du groupe : Alimentée notamment par GZ staff et Enerco, la **table de management politique («tafel management beleid»)** traite le « quotidien » des positionnements politiques du Groupe et plus singulièrement les positions qui nécessitent une articulation entre les différentes entités. Elle est composée

de représentants politiques de MC et CM, du service presse, des conseillers politiques de la présidence, du département politique de ZIV-AMI, du service d'étude ainsi que des conseillers politiques de la présidence.

Le cockpit fédéral est un lieu plus « macro ». Il vise à faire le point sur les dossiers plus transversaux (parfois prétraités en table de management) et à valider un certain nombre d'orientations plus stratégiques. La composition du cockpit fédéral reprend celle de la table de management. S'y ajoute la présidence (président et vice-présidente) du groupe ainsi que la direction de ZIV-AMI.

Au niveau de l'entité MC, la direction politique MC organise la construction des mandats politiques portés par nos représentants dans les instances paritaires de l'AViQ et d'Iriscare mais aussi dans les différentes structures de coordination intermutualiste œuvrant au suivi politique des entités fédérées bruxelloise, wallonne et germanophone.

Certains de ces mandats sont notamment challengés et préconstruits en **coordination politique MC** (représentants politiques des acteurs médico-sociaux de « la petite maison », des mouvements socio-éducatifs, du département Mutualité santé et Participation, du service social, direction politique…). Ce lieu vise à croiser les regards sur une même thématique. Il vise également à se tenir informé et développer des synergies le cas échéant sur les dossiers politiques suivi par les différents participants.

Pour les questions spécifiques à Bruxelles et à la communauté germanophone, les coordinations politiques de leurs pôles alimentent aussi la réflexion et le positionnement. Les instances de la Société mutualiste bruxelloise constituent également une caisse de résonnance.

La validation des stratégies et positions est, quant à elle, effectuée au sein du **cockpit politique MC** (vice-présidence et son conseiller politique, directeur général MC, directeur politique, directeur mouvement social, directeur entreprenariat social, secrétaires SMR B et SMR W, délégué pour la communauté germanophone, service presse francophone ainsi que la direction politique du groupe). Ce lieu traite également de l'articulation avec les instances politiques du Groupe MC-CM reprises ci-dessus. C'est également un lieu d'information sur l'actualité politique. Enfin, c'est ce lieu qui permet à ses différents membres de déposer des questions politiques relevant de leur propre département. S'il est nécessaire de trancher, faute d'accord au sein du cockpit politique MC, c'est le **Bureau MC** qui est amené à reprendre la question.

Enfin, le **comité de direction MC** est organisé périodiquement pour traiter la thématique « politique/SMR ». Il s'agit dans ce cas d'informer celui-ci sur les décisions prises pour les dossiers politiques MC et du Groupe qui peuvent exercer une influence sur la vision politique générale de la MC ou des conséquences opérationnelles, par exemple sur l'organisation des métiers de la MC.

Les enjeux à venir : top down, bottom up et réciprocité

Afin de faire vivre pleinement au sein de la MC la dimension politique, il importera de communiquer de manière régulière et pédagogique sur les enjeux et positions politiques définis par la MC et le Groupe MC-CM. Il est en effet essentiel que l'ensemble des acteurs de la structure soient conscients et ambassadeurs de ceux-ci. L'enjeu visé est la cohérence dans nos actions et prises de parole.

Ce qui est décidé par les instances politiques doit être communiqué et porté en interne (approche « top down »).

Il est tout aussi important de profiter de notre culture de mouvement social et des nouveaux lieux de participation pour alimenter, renforcer, orienter nos préoccupations politiques.

Ce qui vit sur le terrain (retour coordinateurs CMS, mouvements, première ligne, mandataires médico-sociaux…) doit pouvoir être traduit par la structure en contributions politiques (approche « bottom up »).

C'est dans ce sens que l'enjeu à venir relève de réciprocité politique. Comment alimenter correctement nos collaborateurs et volontaires sur les positions politiques tenues tout en développant une courroie de transmission qui permet aussi le chemin inverse partant des besoins nouveaux identifiés par le terrain ?

Enfin, un autre enjeu important à venir sera de développer un dispositif permettant de renforcer la dimension politique du conseil d'administration et de l'assemblée générale de MC.

Laurent Jauniaux
Directeur politique MC

Les asbl, levier de la politique médico-sociale dans les pôles

Les asbl, leviers de la politique médico-sociale au sein des pôles

Dans son redéploiement, un des engagements forts de la MC se situe dans sa capacité à maintenir et développer ses ancrages locaux et régionaux. L'organisation de la MC, au travers de son choix de porter le réseau médico-social par l'activité des pôles, concrétise cet engagement.

À chaque pôle est adossée une asbl médico-sociale. Ce ne sont dès lors pas moins de 8 asbl pour les pôles (et une asbl pour la MC – dénommée MC Innovactions – anciennement FESOL) qui constituent les véhicules juridiques chargés de conduire l'accompagnement des réseaux d'asbl médico-sociales. Ce réseau est constitué d'hôpitaux, de maisons de repos, d'entreprises de travail adapté, de centres psycho-médico-sociaux (PMS), de services de promotion de la santé à l'école (PSE), de services résidentiels pour personnes handicapées…

Les 8 asbl médico-sociales des pôles ont pour mission d'organiser la cohérence et la cohésion entre ces différentes initiatives locales et régionales. Elles auront aussi pour objet de lancer de nouvelles initiatives médico-sociales ou d'autres projets d'innovation sociale qui correspondent à des besoins de terrain.

L'année 2021 a vu chacune de ces asbl se constituer ; tantôt à partir de structures déjà existantes, tantôt par le biais de nouvelles structures juridiques. Elles participent toutes à une philosophie partagée et décrite au sein d'une note de référence traduite dans des statuts qui sont identiques : les membres seront les élus MC issus des circonscriptions du pôle, leurs missions sont similaires… Elles construisent à la fois, et chacune pour elles-mêmes, leurs propres destinées selon des réalités socio-démographiques particulières. La MC harmonise et, dans le même temps, rend vivantes ses dynamiques locales pour qu'elles soient fécondes. Les acteurs de la MC, volontaires et permanents, ont mis en place en 2021 les conditions nécessaires pour que ce défi soit relevé.

Pour leur permettre de déployer des actions et projets en lien avec des besoins contemporains, ces asbl médico-sociales bénéficient de 2 sources de financement. Une partie des moyens financiers historiques des 8 mutualités régionales leur ont été versées en 2021. De plus, un mécanisme structurel les financera à partir de l'assurance complémentaire de la MC fusionnée (la boule blanche, dans le jargon). C'est sur ce terreau financier qu'elles pourront appuyer, selon l'analyse et la volonté de leurs instances, les différents réseaux d'asbl mutualistes locaux et régionaux.

Enfin, 2021 a également été marquée par le lancement d'une réflexion stratégique autour de nos partenariats médico-sociaux :

- ✓ Pourquoi s'investir dans le secteur médico-social ?
- ✓ Quels sont les engagements de la MC vers les partenaires ? Et inversement ?
- ✓ Comment la MC souhaite-t-elle occuper ses mandats dans les institutions partenaires ?
- ✓ Comment la MC peut-elle mieux accompagner, former, informer ses mandataires investis dans les structures médico-sociales ?

Place à l'action !
Pour déployer la vision Entrepreneuriat social de la MC, 2022 sera teintée entre autres… :

- ✓ De nouveaux élus MC qui composeront les asbl médico-sociales
- ✓ D'une base de données informatisée de nos mandataires médico-sociaux
- ✓ D'accords de collaboration entre la MC et les partenaires qui définissent leur projet commun
- ✓ D'outils pour mieux accompagner nos mandataires
- ✓ De ROI qui définissent la manière de gérer et d'attribuer les mandats
- ✓ De projets locaux qui répondent aux besoins des membres et partenaires

Ensemble, MC, asbl médico-sociales et partenaires, continuons à faire vivre cette dimension Entrepreneuriat sociale pour qu'elle reste la plus proche et la plus ancrée dans sa réalité, qu'elle soit géographique ou sectorielle !

Le réseau médico-social en chiffres

1 500 000 € de soutien financier de la MC vers les institutions partenaires

Environ 270 institutions actives dans les secteurs hospitaliers, d'aide et de soins à domicile, du handicap, du transport, de l'enfance et la jeunesse, des personnes âgées

Frédéric Etienne
Directeur du département Entrepreneuriat social

En route vers les élections MC 2022

En route vers les élections MC 2022

Les grandes décisions touchant la MC sont prises par des membres élus par l'ensemble des membres. Ce dispositif démocratique est un défi organisationnel d'envergure, mais aussi une formidable aventure humaine. Découvrons les particularités de cette édition 2022 des élections mutualistes, qui contraste à maints égards avec les précédentes !

Des élections « mutualistes » ?

En 1990, une loi sur les mutualités stipule que désormais les mutualités doivent être gérées par des mandataires élus, tous les 6 ans, parmi leurs membres. Depuis 1992, la MC organise donc des élections.

En mars 2022, se tiendra la 6e édition des élections mutualistes. Lors de celle-ci, les membres de la MC éliront parmi leurs pairs ceux qui les représenteront, durant tout leur mandat, à l'assemblée générale de la MC.

Les élus devront notamment :

- ✓ Déterminer les grandes orientations relatives à la stratégie et aux finances de la MC.
- ✓ Représenter les membres de la MC et relayer au mieux leurs besoins et attentes.
- ✓ Apporter des idées innovantes en matière de services et d'avantages à la population.
- ✓ Défendre les valeurs portées par la MC et œuvrer en faveur d'une société plus juste et solidaire et d'une politique de santé accessible à tous.

Des élections qui comptent pour la MC

Pour la MC, ces élections représentent bien plus que le respect d'une loi. La MC est gérée par ses membres davantage par choix que par devoir. Par essence, une mutualité est en effet une mutualisation de moyens, par les citoyens, en vue de mieux répondre, de façon collective et solidaire, aux risques liés à la santé.

Aujourd'hui, le contexte a changé : les mutualités sont, par exemple, soumises à de nombreux impératifs légaux qui les ont amenées à confier de plus en plus de tâches à des professionnels. Néanmoins, la santé, le bien-être et l'accès aux soins sont trop importants que pour être laissés aux seules mains de professionnels. C'est pour ces raisons que la MC se fonde sur la participation démocratique de ses membres.

Une 6e édition qui contraste avec les précédentes

Entre 1992 et 2016, les élections ont toujours pris globalement la même forme. Chacune des 8 mutualités francophones et germanophone organisait des élections. Dans les faits, dans de nombreux cas, il y avait moins de candidats que de mandats à pourvoir… et les membres ne votaient donc pas (en 2016, les membres n'ont voté que dans 2 des 8 mutualités). Le vote avait lieu sur papier exclusivement. Au total, on comptait plus de 900 élus sur tout le territoire de la MC.

Avec la fusion des 8 mutualités francophones et germanophone au sein d'une seule MC, on passe de 8 assemblées générales à une seule assemblée générale… et donc de plus **de 900 élus à 140 élus**. Ce changement radical entraîne un effet évident : les places sont beaucoup plus chères en 2022 qu'elles ne l'étaient auparavant.

Autre nouveauté, le vote électronique est désormais permis. Une large exploration pilotée par la MC a donc été effectuée en collaboration avec d'autres organismes assureurs, suivie d'une procédure de marché public. Elle a abouti au choix d'un prestataire proposant un système de vote papier et électronique intégré, spécialement développé dans le cadre des élections mutualistes. **Pour la première fois, nos membres pourront aussi voter de façon électronique !**

En proposant un vote électronique, la MC se positionne comme une mutualité en phase avec son temps.

Ces élections sont aussi les premières à être organisées de façon totalement coordonnée sur tout le territoire de la MC. Un groupe de pilotage interdépartements, réunissant des expertises diverses, a été mis sur pied dès le début de l'année 2021, en pleine crise sanitaire, porté par les nouveaux outils collaboratifs à disposition. La collaboration avec CM et avec le Groupe MC-CM a été étroite et fructueuse.

Enfin, le dépôt des candidatures a été pour la première fois autorisé par e-mail. Un processus infiniment plus simple pour les candidats que l'ancien recommandé postal. Une toute nouvelle « charte des élus » a également vu le jour ; elle est signée par l'ensemble des candidats.

Des élections 2022 qui se préparent déjà en 2021

Renouveler l'assemblée générale nécessite de recruter de nouveaux candidats. Si le vote a lieu en mars 2022, c'est dès septembre 2021 que les élections ont été annoncées aux membres, avec une première phase de recrutement qui s'est déroulée de septembre à novembre 2021.

243 candidats pour 140 mandats à pourvoir : pour la première fois, les membres auront l'embarras du choix !

En septembre 2021, la campagne s'est focalisée sur le volontariat et a mis en évidence les 6 formes de volontariat qui se vivent à la MC et dans les mouvements socio-éducatifs : gestion, militance, signal et représentation, promotion de la santé, vie locale et animation, service et d'aide à la personne. Cette étape a permis aux collaborateurs de terrain d'aller à la rencontre de volontaires. Parmi eux, certains étaient candidats pour les élections.

En octobre 2021, la campagne s'est ensuite focalisée davantage sur les élections, via divers canaux : articles dans le journal En Marche, vidéos de témoignages d'anciens élus, campagne sur les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn), affiches dans les agences, événements sur le terrain, bouche-à-oreille…

Au terme de l'appel à candidatures, le bureau électoral a validé 243 candidatures. Voici quelques constats au sujet des candidats :

- ✓ Il y a assez de candidats dans toutes les circonscriptions. Cela signifie que l'assemblée générale de la MC comptera bien **140 membres**, comme prévu par ses statuts.
- ✓ Il y a plus de candidats que de mandats à pourvoir dans **26 circonscriptions sur 34** (76 %). Tous les pôles organisent des élections (dans 2 à 5 circonscriptions, selon les pôles). C'est un excellent signal démocratique !
- ✓ Il y a **243 candidats pour 140 mandats** (soit 174 % des candidatures nécessaires). Il y aura donc 103 suppléants, ce qui est une excellente chose quand les mandats durent 6 ans.
- ✓ Malgré les efforts, il reste très difficile de rajeunir et de féminiser notre assemblée générale. En moyenne, seuls 26 % des candidats sont des candidates et seuls 10 % des candidats ont moins de 40 ans.

Et ensuite ?

En mars 2022, près de 725.000 électeurs seront invités à faire entendre leur voix. Le vote se clôturera le 31 mars 2022 et les résultats seront connus le 14 avril 2022. On connaîtra alors les noms des 140 membres de la nouvelle assemblée générale de la MC, qui se réunira pour la première fois le 25 juin 2022.

mc.be/elections
mc.be/volontariat

L'indispensable souplesse des mouvements

L'indispensable souplesse dans les mouvements

L'ADN des mouvements partenaires de la MC (Altéo, Ocarina, Énéo, énéoSport, Die Eiche) est constitué de lien social, de participation et d'engagement, d'inclusion, d'émancipation. Autant de dimensions fort peu compatibles avec les restrictions sanitaires liées à la crise Covid, et dont elle a pourtant permis de mesurer toute l'absolue nécessité. **C'est donc une autre trait de caractère des mouvements qu'il a fallu mobiliser en 2021 : la créativité !**

Dans chacun des mouvements, quels qu'en soient les acteurs – aussi bien les enfants et les jeunes, les adultes valides, malades ou handicapés, les aînés – nous avons pu ressentir un profond désarroi alimenté par la longueur de la crise, par l'isolement, par une certaine inactivité forcée et par un sentiment d'impuissance. Nous avons ressenti la place qu'occupent nos actions pour celles et ceux qui les portent ou qui en bénéficient, par le contraste malheureux du vide qui les a remplacées par moment. Nous avons vécu en direct l'expérience de ce que le lien social et le sentiment d'utilité constituent des ingrédients incontournables de la santé. La tristesse, la colère, le découragement (après une nouvelle annulation d'une activité déjà maintes fois reportée) ont souvent trouvé à s'exprimer. Mais avec le recul, ce n'est pourtant pas le fatalisme qui a dominé. La volonté et la détermination restent aussi hautement contagieuses et l'imagination permet de surmonter collectivement bien des obstacles. Ce sont donc toutes ces petites et grandes victoires que nous voudrons retenir de l'année 2021 et dont nous essayons de vous faire partager la saveur dans les illustrations qui suivent…

Il est grand temps néanmoins de retrouver de la proximité et un rythme soutenu d'activités. **Ce sera une priorité en 2022 : remobiliser autour de projets réaffirmés.** Le travail sur l'identité d'Ocarina, le projet social d'Altéo, et un congrès pour mettre à jour les fondamentaux d'Énéo, sont des moments-balises qui devront stimuler les appétits en mettant à l'honneur le sens de notre action.

Eric Olbregts
Directeur du département
Mouvement social
ad interim

Énéo : gardons le cap !

2021 fut une année de nouveau impactée par la crise sanitaire avec un mouvement qui a, une nouvelle fois, fait face à des rencontres hybrides et des activités adaptées. Garder le cap a été le mantra de l'année qui a précédé et trois grands projets ont néanmoins pu voir le jour.

De nouveaux enjeux

Au lendemain de l'exceptionnelle crise sanitaire que nous avons tous et toutes traversée s'impose une profonde révision des habitudes, des pratiques et du fonctionnement du mouvement. Pour Énéo, l'urgence de réfléchir à un nouveau départ s'est manifestée : comment se renouveler ? Comment retrouver nos habitudes en inventant de nouvelles pratiques tout en réaffirmant nos fondamentaux ? Quels sont les défis que posera le temps postcovid ? Ce temps de décision et de réflexion s'impose et c'est grâce à l'approche du Congrès 2022 que nous avons fait le point.

Une observation pointue du contexte de notre action

En préparation de ce Congrès et grâce à l'implication de nos volontaires, un grand travail de réflexion mené dans le mouvement a permis d'actualiser ces fondamentaux. Les cinq enjeux incontournables que nous avons priorisés pour les prochaines années sont : **le vieillissement de la population, la crise climatique, les inégalités de genre, la numérisation et la redistribution des richesses**. Nous disposons désormais d'un socle commun ancré dans la réalité d'aujourd'hui.

Un site web flambant neuf

En chantier depuis deux ans, notre nouveau site internet (**eneo.be**) a vu le jour en 2021. C'est un projet co-construit dans lequel tous les niveaux du mouvement ont été impliqués. De l'enquête aux volontaires à la conception par Webstudio jusqu'à la phase de test organisée en région, tout le monde a mis la main à la pâte pour que la nouvelle vitrine du mouvement voit le jour. L'objectif ? Offrir à ses visiteurs une interface plus simple et plus lisible, qui va droit au but et qui donne envie de découvrir toutes les facettes du mouvement. Il est désormais possible de retrouver sur le site les dernières actualités du mouvement, de lire en profondeur nos actions, de mettre un visage sur un nom en survolant la page « contact et équipes » et en fouillant un petit peu, d'en savoir plus sur les spécificités de nos régionales.

Nos membres au défi

En mai 2021, l'équipe énéoSport a décidé de lancer un grand défi : « Faut que ça bouge ! » pour tous ses membres sportifs. C'est dans une volonté d'accessibilité que le défi a été construit : pas d'utilisation de smartphone pour enregistrer les activités, pas de fichier informatique obligatoire, pas de distance minimale à parcourir sur un mois, etc. L'idée du défi est d'encourager nos membres à maintenir un minimum d'activité sportive de façon régulière. Pour égayer le tout, l'équipe avait également concocté quelques challenges à réaliser lors de l'exercice physique : montage photo, poèmes, chansons… Un challenge aussi sportif que créatif avec comme but de recréer le sentiment d'appartenance cher au mouvement et montrer une image positive du sport-aîné. Entre 400 et 500 membres ont participé au défi. Chacun a reçu un carton de remerciement au nom de sa régionale.

A comme Accompagnement & transport et Accessibilité numérique

Face au recours de plus en plus important au digital, Altéo veut lutter contre la fracture numérique et lance le projet de former des aidants numériques ! Grâce à l'engagement des volontaires, le service Accompagnement & Transport a bien tourné également. Nous le devons au maintien de la solidarité, fondement même du projet. C'est ainsi que s'est écrite l'histoire d'Altéo en 2021… Découvrez deux temps forts de cette année parmi les nombreux projets menés.

Pas sans mon transport Altéo

Dans la continuité de 2020, la pandémie a contraint l'activité Accompagnement & Transport (A&T) d'Altéo à devoir s'adapter de Codeco en Codeco, mais s'est poursuivie tout au long de l'année 2021. Dans le respect des mesures sanitaires, l'accompagnement fut parfois mis à mal, par exemple avec l'impossibilité pour nos chauffeurs volontaires d'accompagner nos membres dans certains lieux de soin. Même si le nombre de volontaires a diminué, les besoins en accompagnement et en transport de nos membres sont quant à eux en augmentation. Le service A&T est donc essentiel. Il permet à la fois à nos membres d'accéder aux lieux de soins mais également de participer à la vie sociale. Une attention particulière est portée sur l'accessibilité financière.

Cette mission s'est poursuivie et fait sens dans un contexte où la tendance à l'isolement est encore plus grande chez les bénéficiaires et où le maintien de la relation de confiance est toujours aussi prégnante. En lien avec la MC, Altéo a poursuivi en 2021 son travail d'harmonisation de l'activité A&T en espérant pouvoir proposer dès que possible une même offre de service A&T pour l'ensemble de nos membres.

Devenir aidant numérique

La digitalisation simplifie les choses mais elle est aussi une source d'exclusion pour certains. La pandémie de Covid ayant amplifié le phénomène sans commune mesure, Altéo veut proposer à ses membres de se familiariser aux nouvelles technologies, grâce à des ateliers. L'objectif : répondre à l'ampleur et à la vitesse que prend le digital, réduire l'isolement des personnes fragilisées et les rendre plus autonomes dans ce monde numérique.

Pour que le digital soit une chance pour tous, partagez vos talents ! C'est l'invitation lancée à tous les citoyens désireux de s'investir auprès des personnes malades et/ou en situation de handicap sur cette thématique de l'accessibilité numérique. Une formation donnée conjointement avec notre partenaire Technofutur TIC leur sera proposée pour leur permettre en tant que volontaire d'animer des ateliers, attestation à la clé. Deux webinaires d'information d'1h ont eu lieu les 7 et 13 décembre. Pas moins de 174 citoyens ont répondu à l'appel.

Découvrez le webinaire

Cette expérience inédite les propulsera comme ambassadeurs du numérique. Ils participeront directement au développement d'une société plus inclusive (en terme d'accessibilité, d'autonomie…) et contribueront au bien-être au quotidien des personnes aidées. Une nouvelle forme de volontariat !

Les prouesses du volontariat

Si la dynamique a été maintenue, c'est grâce à l'investissement des nombreux volontaires :

- ✓ Le service A&T a véhiculé plus de 8.000 personnes grâce à 500 volontaires (chauffeurs, téléphonistes) ; ce qui représente 2.500.000 km réalisés.
- ✓ L'offre de séjours a pu être rééditée et compter tout de même 20 séjours grâce à 135 volontaires accompagnants. Plus de 300 vacanciers ont pu partir en vacances malgré la crise sanitaire.
- ✓ Le secteur sport, grâce à 300 volontaires investis régulièrement, aura permis de garder une activité importante à la santé avec 22 activités de sport adapté à la carte.

Au niveau local et régional, l'imagination a été une force, malgré les difficultés et la mise à l'arrêt d'activités : appels téléphoniques, prise de nouvelles, visites à domicile, oreilles attentives pour les plus fragilisés.

Ocarina

Pousser la porte de la formation pour entrer dans la grande famille d'Ocarina, c'est ce que font des centaines de jeunes chaque année. Et pourtant, 2021 et ses mesures sanitaires ont empêché bon nombre de ces ados de profiter des joies de la formation.

La formation à Ocarina, c'est l'amusement. C'est vivre pendant une semaine ou plusieurs week-ends, avec d'autres jeunes de son âge, des expériences folles et enrichissantes. C'est rencontrer de nouvelles personnes et se créer de nouvelles amitiés… souvent de très longue durée. Mais la formation, c'est aussi un superbe tremplin pour nos volontaires. Ils y acquièrent des compétences, nécessaires à une animation de qualité, mais aussi utiles à leur vie future. Grâce à des méthodes d'apprentissage ludiques, enrichies par l'expérience de formateurs volontaires, qui sont passés par le même parcours, la formation d'Ocarina vise une pédagogie active. Le jeune est acteur de sa formation, tant dans sa participation que dans son évaluation, qui se veut positive et constructive.

Nos habitudes chamboulées

Les formations en présentiel ont été interdites sur une partie de l'année, la Fédération Wallonie-Bruxelles a donné des dérogations pour que certaines heures de formations soient données en distanciel. Ocarina a donc continué à former, en visio, animateurs et coordinateurs. Heureusement, dès juillet, les formations ont pu reprendre en présentiel. Les jeunes ont alors pu vivre l'ambiance d'Ocarina, se rencontrer et prendre du plaisir à se former.

Durant la formation, les jeunes apprennent à animer, cela va de soi. Mais ils vont aussi découvrir le mouvement plus largement, cette fameuse « planète Ocarina » qui gravite autour d'eux. Et avec un mouvement qui foisonne de projets et lieux de participation comme le nôtre, il n'est pas toujours facile de leur expliquer qui on est et ce qu'on fait. Et pourtant… après près de 2 ans d'exercice, de rédaction, de retravail d'une table des matières… on y est arrivés ! On a enfin réussi à écrire notre projet pédagogique.

Le Pop-Up d'Ocarina

C'est avec fierté qu'Ocarina vous présente son Pop-Up !

✓ **Le Pop-Up c'est quoi ?**
- Notre projet éducatif.

✓ **Oui mais encore ?**
- Une sorte de document identitaire.

✓ **Qui raconte quoi ?**
- L'histoire de Louis qui motive et accompagne sa copine Agathe à pousser la porte de la formation d'Ocarina. Au fur et à mesure des chapitres, Agathe va en découvrir un peu plus sur le mouvement et comprendre comment et pourquoi on fait les choses comme ça à Ocarina.

✓ **Ça a l'air sympa**
- Oui ça l'est ! Cela faisait longtemps qu'on avait envie d'écrire dans le marbre tous nos fondamentaux. Et même si ça fait quelques pages, vous verrez que dès les premières lignes vous plongerez dans l'univers d'Ocarina.

Découvrez le Pop-Up Ocarina : ocarina.be/nos-outils/pop-up/

Et si nous sommes fiers de pouvoir sortir ce Pop-Up, nous serons encore plus fiers de pouvoir le présenter, le faire vivre et l'implémenter, dans nos formations prochaines, auprès de tous nos animateurs. Rendez-vous en 2022 pour faire le plein d'aventures inoubliables.

Il est grand temps néanmoins de retrouver de la proximité et un rythme soutenu d'activités. Ce sera une priorité en 2022 : remobiliser autour de projets réaffirmés. Le travail sur l'identité d'Ocarina, le projet social d'Altéo, et un congrès pour mettre à jour les fondamentaux d'Énéo, sont des moments-balises qui devront stimuler les appétits en mettant à l'honneur le sens de notre action.

Nos campagnes et actions 2021

Nos campagnes et actions 2021

La MC participe au bien-être et à la santé de plus de 4,5 millions de membres. Comment ? Grâce au dynamisme de ses collaborateurs ! Ils unissent leurs forces au quotidien pour obtenir des résultats. De nombreux services de la MC proposent des initiatives locales, des actions et des animations dans le but de sensibiliser et d'informer les différents publics, avec comme objectif de favoriser un changement de comportement de santé au sens large.

Nous avons ici épinglé quelques événements marquants et décrivons la façon dont ils se sont déclinés sur le terrain, dans un ou plusieurs pôles de la MC. Cet aperçu illustre la richesse et la variété des actions organisées en 2021, ainsi que l'engagement et l'adaptabilité de nos volontaires et de nos collaborateurs !

La MC, partenaire des autorités dans la gestion du Covid-19

Avec humilité, détermination et innovation, la MC a été, durant l'année 2021, un partenaire privilégié des autorités publiques dans la gestion de la crise sanitaire et de ses conséquences sur la santé de ses membres.

La crise du Covid-19 a particulièrement affecté nos concitoyens. Les autorités locales, régionales et fédérales ont agi pour y faire face. Pour ce faire, elles ont collaboré avec l'ensemble des professionnels de la santé et du social, parmi lesquels les organismes assureurs (OA) et leurs pendants régionaux, les sociétés mutualistes régionales (SMR).

En 2020, en collaboration avec les autres mutualités, la MC avait déjà contribué à la mise en place du *contact tracing* (suivi de contact) ainsi qu'aux campagnes de prévention.

En 2021, de nouvelles missions leur ont été confiées afin de répondre aux besoins de la population.

Le *contact tracing*

En Wallonie et à Bruxelles, les mutualités continuent de participer activement au *contact tracing*. À côté des collaborateurs en charge du *call center*, on voit apparaître des *fields agents*. Leur fonction ? Effectuer, dans un premier temps, des visites chez les personnes qui ne répondent pas au téléphone. Mais cette fonction a rapidement évolué vers des missions de prévention. Ces agents conseillent la population au sujet des modalités pratiques de la quarantaine ou de la vaccination, ils orientent les citoyens vers des services externes et diffusent les messages de prévention.

Joëlle Lehaut
Directrice MC Assure
et coordinatrice du projet
suivi de contact

Soutien à la campagne de vaccination

La sortie de la crise sanitaire liée au Covid-19 n'aurait pas été possible sans la vaccination de la population à une très large échelle. La MC, comme tous les organismes assureurs de notre pays, a donc accompli son devoir en soutenant les autorités belges dans le déploiement de la vaccination.

Partage des données

Début 2021, la campagne de vaccination contre le Covid-19 démarrait dans toute l'Europe. À ce moment-là, il n'était pas encore certain que l'approvisionnement en vaccins serait suffisant pour répondre à la demande. Chaque pays européen a alors défini sa propre politique de déploiement.

En Belgique, après la phase de vaccination des personnes âgées de 65 ans et plus, le Conseil supérieur de la santé a établi une série de critères pour déterminer qui était un patient à risque. Ces critères permettaient d'identifier les personnes les plus susceptibles d'être hospitalisées si elles étaient infectées par le coronavirus.
Par conséquent, il s'agissait, pour le Conseil supérieur de la santé, de veiller à inviter prioritairement ces personnes-là à se faire vacciner.

Sur base des critères établis par le Conseil supérieur de la santé, toutes les mutualités ont contribué, à partir des données dont elles disposent, à détecter les patients à risque. La sélection des patients à risque a ainsi été effectuée, au sein de notre mutualité, sous la supervision du médecin directeur.

Les mutualités ont donc transféré au gouvernement les numéros de registre national des personnes à risque, conformément à l'accord de collaboration ratifié par les différentes régions. La base de données sur la vaccination n'enregistrait bien que les numéros de registre national. Absolument aucune information médicale n'a été divulguée.

De même, de leur côté, les médecins généralistes ont également contribué à enrichir cette base de données, sur base des informations en leur possession.

L'échange de toutes ces données a été réalisé de manière extrêmement sécurisée et a été approuvé par le Comité de sécurité de l'information lors de sa réunion du 8 février 20211.

Il est important de noter dans ce contexte que les données personnelles transférées sont amenées à être détruites au plus tard 5 jours ouvrables après la fin de la pandémie.

Lancement de la vaccination

Une fois ces données correctement collectées, les régions wallonne, flamande et bruxelloise ont été chargée de la mise en œuvre de la vaccination, sous la supervision du Conseil supérieur de la santé. Rappelons-nous les vagues successives d'envois des invitations, le rythme différent d'une région à l'autre, d'une commune à l'autre, les difficultés de démarrage des plateformes d'inscription, l'instabilité de certaines plateformes, la difficulté d'accès à cette inscription pour les personnes plus fragiles, plus âgées, moins connectées…

Après plusieurs mois de crise sanitaire, la méfiance à l'égard des décisions politiques était à son paroxysme.

Pour que cette campagne de vaccination soit un succès, les autorités devaient nécessairement s'associer à des partenaires forts et de confiance, tels que les mutualités (entre autres), pour relayer une série de messages auprès de la population.

Du côté de la MC

La MC a alors pris ses responsabilités dans ce contexte. Avec nos collègues néerlandophones de CM, nous nous sommes chargés de digérer, rédiger et partager auprès de tous les organismes assureurs de notre pays (socialistes, libres, neutres et libéraux), dans les 3 langues nationales, chacun des messages utiles à diffuser liés au fonctionnement/déploiement des différentes phases de vaccination.

Cette organisation de la vaccination par phase engendrait de très nombreuses questions au sein de la population. Nos conseillers, nos travailleurs sociaux, nos collaborateurs du 0800, tous en première ligne, ont directement été confrontés à toutes ces questions chaque fois qu'un journaliste ou un médecin invitait la population à prendre contact ou à interroger sa mutualité. Nous nous devions donc de fournir à nos affiliés les réponses les plus complètes et précises possibles sur le sujet. Du moins, lorsque des réponses existaient…
Nous avons donc mis à disposition de tous nos collaborateurs un document avec les réponses aux questions les plus fréquemment posées. Ce document, publié sur notre intranet, a été alimenté et mis à jour au fur et à mesure que la campagne de vaccination progressait.

Dans la foulée de ce travail de digestion, nous avons également créé une page web destinée à répondre à toutes ces questions : mc.be/vaccination. Cette page permettait ainsi à nos affiliés de trouver par eux-mêmes une série de réponses. Et tous ces contenus ont également été relayés à de nombreuses reprises sur la page Facebook de la MC, dans le journal En Marche, dans la MC-News…

Promotion de la santé et sensibilisation

Au-delà de toutes ces informations concrètes et très factuelles, la MC a également joué un rôle utile en matière de promotion de la santé durant cette année 2021. Au-delà des actions de terrain, décrites précédemment, nous avons également publié de très nombreux articles dans le journal En Marche, invitant nos lecteurs à décoder l'actualité, les fake news, à comprendre le complotisme… Ces articles ont tous été relayés sur le site web et ont fait l'objet de quelques publications sur les réseaux sociaux, ce qui nous a systématiquement engendré quelques (longues) heures de modération…

Réf IVC/KSZG/21/074

Combattre la fracture numérique et l'isolement en Brabant wallon

Pour minimiser les effets de la crise sanitaire du Covid-19 sur le bien-être social, le pôle du Brabant wallon a travaillé sur trois axes : la compréhension des enjeux de la fracture numérique, la mise en place d'un dispositif de soutien pour les personnes en difficulté numérique et la poursuite, avec ses volontaires, des visites solidaires.

Comprendre la fracture numérique

191 personnes ont assisté au *live event* : « Évolution numérique : comment ne pas se sentir exclu ? ».

Les assistants numériques

En collaboration avec Énéo, le CMS de Braine-l'Alleud a lancé le projet pilote « Les assistants numériques ». Il s'agit de l'organisation de permanences dans les locaux de la MC pour aider les personnes en détresse numérique.

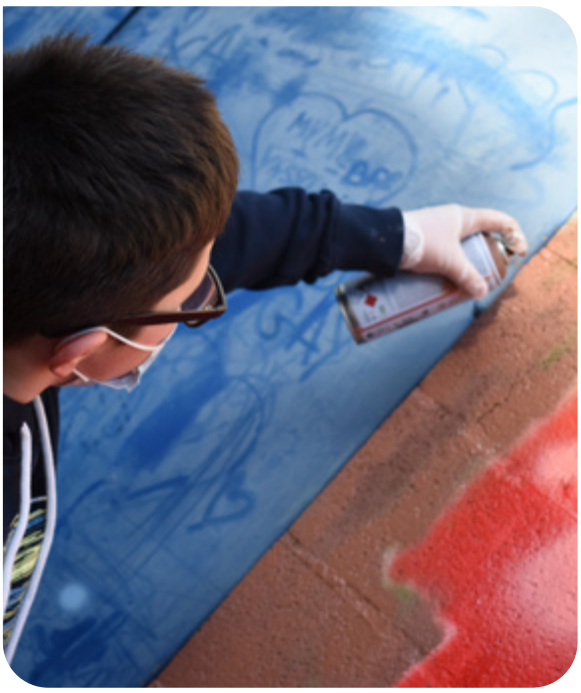
Les assistants numériques en chiffres, c'est :

- ✓ **13 permanences téléphoniques de 2h**
- ✓ **28 demandes d'aide**
- ✓ **12 rendez-vous dans nos locaux**
- ✓ **3 rendez-vous à domicile**

(d'octobre à décembre 2021)

Les visites solidaires

Les visites solidaires, ce sont des visites conviviales et courtoises à des personnes isolées. En 2021, les 56 volontaires du Brabant wallon ont effectué 1539 visites de personnes isolées. À cela s'ajoute une série de nouveaux modes de contact déployés pendant les moments de confinement.



Santé mentale et Covid-19 : des ateliers pour adolescents à Liège

Après une année compliquée durant laquelle les étudiants ont souvent souffert d'être privés de liens sociaux, la santé mentale et le bien-être ont été au cœur des réflexions de ceux qui les encadrent et les accompagnent au quotidien.

En collaboration avec le CPAS de Seraing, la MC a organisé six ateliers d'expression pour les adolescents durant l'automne. Accessibles gratuitement et animés par des professionnels, ils s'adressaient à l'ensemble des écoles secondaires de Seraing.

90 jeunes ont ainsi été accueillis sur cinq sites scolaires pour s'essayer à différentes techniques artistiques : du théâtre au Parkour (technique de déplacement en zone urbaine), en passant par la peinture, la vidéo-photo sur smartphone ou encore le cardio-fitness et le graffiti.

L'objectif de ces ateliers d'expression était de stimuler la motivation, de recréer du lien et de permettre de nouvelles collaborations.

Stimuler la motivation, recréer du lien et permettre de nouvelles collaborations.

JCPMF, une année chahutée

Le contexte sanitaire a eu des répercussions sur toutes nos activités. Je cours pour ma forme (JCPMF) n'a pas été épargné ! Coureurs en herbe ou confirmés, tous ont dû s'adapter aux différents aménagements qui ont permis, malgré tout, la mise en place des sessions de course à pied.

Il y a près de 15 ans que la MC propose des sessions de course à pied sur son territoire. D'année en année, le nombre de sessions n'a cessé de grandir et le nombre de participants d'augmenter.

En 2020, nous avions cependant été contraints de procéder à l'annulation de toutes les sessions. En 2021, elles ont pu reprendre, avec quelques contraintes dans l'organisation.

Au printemps, la bulle sociale de 10 personnes nous oblige à limiter nos sessions à un maximum de 9 participants et un coach. L'aspect convivial et la motivation du groupe seront moins présents, mais la possibilité de se remettre en activité physique est conservée.

En automne, des groupes plus nombreux peuvent à nouveau se mettre en place. Pour marquer le coup, la MC offre la gratuité de l'inscription à tous, membres et non-membres.

Tout le monde attendait avec impatience de pouvoir se remettre en activité après ces longs mois de Covid-19. Durant les 2 premiers jours d'inscription, on a atteint 818 inscriptions !

JCPMF en chiffres

	Printemps 2021	Automne 2021
Sessions organisées	133	127
Communes participantes	54	62
Participants	1323	2025

Relais pour la vie, partenaires contre le cancer

La MC soutient l'initiative *Relais pour la Vie* de la Fondation contre le cancer depuis de nombreuses années.

Nos équipes se mobilisent

Ce partenariat se traduit habituellement par l'activation de dizaines d'équipes qui se relaient durant 24h dans des disciplines aussi diverses que variées pour soutenir la lutte contre le cancer, toujours dans une ambiance festive et solidaire. Covid-19 oblige, en 2021, le rendez-vous a dû se réinventer et se décliner sous d'autres formes comme celles, par exemple, de deux balades de 6 et 11 kilomètres organisées à Liège, au mois de juin.

Une belle visibilité !

Sans se limiter à un soutien financier et une mobilisation en interne, la MC propose aussi une visibilité importante aux actions à travers des publications dans le journal En Marche, mais aussi de l'affichage dans les agences proches des événements concernés ou la distribution d'un petit cadeaux aux battant(e)s, par exemple.

Droits du patient et planification anticipée des soins

La campagne annuelle Droits du patient a été lancée en septembre, autour de la thématique de la planification anticipée des soins.

"Exprimez dès aujourd'hui vos souhaits pour demain !", tel est le message clé de la campagne.

La planification anticipée des soins est une démarche continue de réflexion et d'échanges entre le patient, ses proches et ses prestataires de soins.

Les objectifs de la planification anticipée des soins sont :

- ✓ Discuter des valeurs et des souhaits du patient et les enregistrer pour des soins futurs
- ✓ Désigner un représentant au cas où le patient ne pourrait plus décider par lui-même
- ✓ Convenir d'éventuelles directives anticipées

La planification anticipée des soins ne se limite pas seulement aux patients en fin de vie, mais concerne tout un chacun. Tôt ou tard, nous serons tous amenés à faire des choix en matière de soins pour nous et/ou pour nos proches. Il est dès lors moins complexe de réfléchir à ces questions – dont certaines sont encore très taboues – quand nous sommes encore en capacité de le faire… Là est bien l'enjeu : discuter de ses soins et de sa qualité de vie, quoi qu'il arrive et autant que possible. Car anticiper apporte de la sérénité et contribue au bien-être du patient et de ses proches.

Afin de lancer la campagne sur cette thématique, trois types d'actions ont été entreprises en 2021 dans les différents pôles et CMS de la MC :

- ✓ Des sessions d'informations en interne afin de sensibiliser le personnel de première ligne.
- ✓ Des animations et conférences ouvertes au grand public.
- ✓ Le développement d'un jeu de cartes « Mes souhaits de vie », un outil de sensibilisation MC-CM qui pourra être utilisé ultérieurement dans nos animations sur ce thème.

mc.be/vos-droits et **mc.be/vos-souhaits**

Déballe ta pub ! L'influenceur de ton assiette, c'est toi

Permettre aux 10-12 ans de prendre conscience des messages véhiculés par la publicité en matière d'alimentation et de développer leur esprit critique, c'est l'objectif de « Déballe ta pub ». Le nouvel outil de la MC s'intéresse à la thématique de l'alimentation et de l'éducation aux médias pour les préados.

Les petits consommateurs d'aujourd'hui sont les grands consommateurs de demain. Si, pour le commun des mortels, cette idée semble d'une logique implacable, pour les publicitaires, elle est un canal primordial de fidélisation du client. C'est pourquoi nous avons choisi de développer un outil de promotion de la santé destiné aux enfants de 10 à 12 ans, leur permettant de développer leur esprit critique à l'égard de la publicité alimentaire.

« Déballe ta pub ! L'influenceur de ton assiette c'est toi » est un outil numérique, dynamique et fun, composé de 4 capsules vidéo expliquant avec humour des grands thèmes du monde publicitaire. Il est complété par un dossier théorique et des fiches résumées pour outiller les professionnels qui souhaitent approfondir leurs connaissances sur le sujet, ainsi que des pistes d'animation à réaliser avec les enfants.

Campagne Facebook, vidéo de teasing, midi de l'info, webinaire ouvert au public, etc. Le lancement de *Déballe ta pub* a battu son plein en juin dernier.

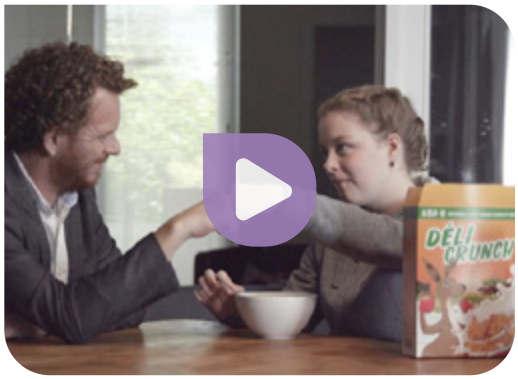
Comprendre la pub alimentaire, un levier d'action pour mieux manger !

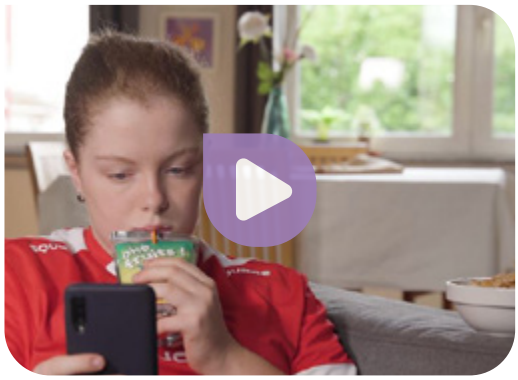
Et maintenant, que fait-on ?

Qui dit outil numérique ne veut pas dire absence de contact ! Les équipes de promotion de la santé vont à la rencontre des écoles, animateurs et professionnels de la promotion de la santé pour présenter, tester et surtout donner l'envie d'utiliser ce nouvel outil avec les enfants. *Déballe ta pub* poursuit maintenant sa route auprès des consommateurs de demain…

Envie de découvrir l'outil ?

mc.be/deballe-ta-pub





Il est grand temps d'aider l'aidant !

La MC a participé à la Semaine des aidants proches, organisée sur tout le territoire francophone par l'asbl Aidants proches. Comme à l'accoutumée, nombreuses et diverses étaient les déclinaisons locales MC de cette semaine thématique.

Séances d'info, balades conviviales, après-midi « bien-être » ou grottes à témoignages… Les initiatives MC, organisées en solo ou en collaboration avec les partenaires de notre réseau médico-social, portaient toutes un même message : il est grand temps d'aider l'aidant !

À cette fin, la MC a développé et diffusé un set de 5 cartes postales. Celles-ci étaient destinées à envoyer un message de soutien aux aidants de son entourage durant cette semaine spéciale : le reconnaître, le valoriser, le remercier, transmettre du courage, etc. Prendre le temps de quelques mots pour panser bien des maux…

Le soutien aux aidants proches de Namur : vers une dynamique pérenne

Depuis de nombreuses années, la MC encourage les initiatives de soutien aux aidants proches en province de Namur. L'implication de la MC dans ce soutien et l'intérêt d'inscrire les initiatives dans une dynamique au long cours ont fait leurs preuves.

Au départ d'un projet pilote développé dans le CMS de Namur, le soutien aux aidants proches a vite été implémenté dans chacun des CMS du pôle. La thématique est traitée de la façon la plus transversale possible, en incluant l'ensemble des ressources du pôle namurois (réseau et première ligne, mouvement social et secteur médico-social) mais aussi en impliquant largement les partenaires externes locaux (communes, secteur associatif…). Lancé à l'automne 2021, le projet combine une approche globale et un ancrage local tenant compte des réalités de chaque territoire.

Élections MC : les CMS se mobilisent !

Ces élections mutualistes sont les premières à être organisées de façon totalement coordonnée sur tout le territoire de la MC. La mobilisation a été réelle dans chacun des 34 centres mutualistes de santé.

Pour renouveler l'assemblée générale de la MC, il était nécessaire de recruter de nouveaux candidats. De septembre à novembre 2021, s'est déroulée une première phase de recrutement. Dans chaque pôle, les coordinateurs CMS étaient en première ligne pour rencontrer les candidats et les accompagner tout au long de leur campagne. Différentes initiatives ont ainsi vu le jour sur le terrain.

Plus d'infos sur les élections en page 60

Speed dating : 10 minutes pour la MC de demain à Bruxelles

L'ambition d'attirer de nouveaux candidats était forte à Bruxelles. Le pôle ne voulait pas seulement les solliciter avec les communications habituelles de la MC. Il fallait innover !

C'est ainsi que s'est mis en place un speed dating du volontariat. Les élus disposaient de 10 minutes, montre en main, pour échanger sur ce qu'ils vivent au quotidien. Une autre action, plus ciblée, a été de réunir, durant une soirée chez un de nos élus, des candidats. Ces derniers avaient été choisis sur base de la représentativité que nous voulions atteindre pour notre région. Nous avons aussi travaillé avec notre réseau mutualiste et associatif. Le bouche à oreille reste un outil efficace.

Élections au pôle de Namur : pari réussi

Le pôle de Namur s'est largement impliqué dans la campagne de recrutement de candidat(e)s pour les élections mutualistes. Le pari était de taille !

Rencontres et contacts individuels, séances d'information, rencontres des groupes locaux des mouvements, sensibilisations auprès des partenaires du réseau médico-social et auprès de nos partenaires du MOC… À Namur, la campagne de recrutement pour les élections a battu son plein !

Le pôle a pu recruter des profils aussi variés que complémentaires : des personnes engagées déjà depuis longtemps à la MC et de nouvelles têtes, 1/3 de candidates, des représentants des mouvements et du secteur médico-social… Et plus largement : des citoyens, des compétences de gestion, des experts du vécu, des militants, des acteurs du champ de la santé au sens large… le pôle se réjouit d'entamer les 6 prochaines années de mandature sous les meilleures auspices !

> **Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.**
>
> Marc Twain

La MC, partenaire de la grande marche pour la santé mentale et le bien-être

La crise sanitaire que nous vivons depuis deux ans s'est accompagnée d'une exacerbation de la détresse psychique des bénéficiaires de soins et, plus largement, de l'ensemble de nos concitoyens. L'isolement social prolongé ainsi que la distension des liens interpersonnels ont contribué à accroître un état de mal-être généralisé. Une idée est née : mettre sur pied un projet visant à renouer avec une vie psychique et relationnelle équilibrée et épanouissante à la faveur d'une grande marche pour la santé mentale et le bien-être.

La MC, particulièrement soucieuse et investie sur les questions de santé mentale, s'est déjà engagée à de nombreuses reprises sur cette thématique (site internet *Je pense aussi à moi*, application mobile Dr Mood Parents, conférences, ateliers, ciné-débat…). Sans attendre la sortie de crise, la MC a décidé de s'associer à la grande marche organisée par l'UCLouvain, l'ULB, l'ULiège et l'UMons, ainsi que par un grand nombre d'associations de professionnels et d'institutions. Derrière cet engagement, notre mutualité poursuit sa mission de sensibilisation de l'ensemble de la population à l'importance du maintien d'une vie psychique et relationnelle équilibrée et épanouissante.

Du 20 juin au 10 juillet, un groupe de quelques marcheurs s'est vu rejoindre tous les jours par d'autres participants pour rallier une nouvelle ville-étape le long d'un parcours de 1000 km à travers toute la Wallonie et Bruxelles. À chaque ville étape, un évènement informatif et convivial (conférence, concert, exposition) mettait en lumière les acteurs locaux de la santé mentale ainsi que les bénéficiaires de ce secteur.

Les objectifs poursuivis par la MC au travers de son implication.

Ath-Tournai : précarité et accès aux soins en santé mentale

Lors de l'étape tournaisienne de la grande marche, la MC s'est associée aux acteurs locaux en soins de santé mentale et soins de rue pour proposer, à l'arrivée des marcheurs, un moment convivial et festif sur le thème de l'inaccessibilité des soins en santé mentale au public fragilisé.

Des stands d'informations tenus par les différentes associations et leurs bénéficiaires, une visite des Bains Douches (infrastructure sanitaire publique accessible aux sans-abri), de la petite restauration proposée par l'Assiette Pour Tous (restaurant social), un concert des membres du Centre régional psychiatrique Les Marronniers… Cet évènement a aussi été l'occasion pour les associations présentes de prendre la parole sur les difficultés que rencontre leur public à accéder aux soins en santé mentale et de partager les impacts de la crise sanitaire sur leurs pratiques de terrain.

Au Luxembourg : de la marche… mais pas que !

La grande marche pour la santé mentale était également l'occasion de faire des rencontres, de participer à des animations et activités pour renouer du lien social et favoriser le bien-être physique et mental.

La MC était présente sur les 5 étapes luxembourgeoises où différentes actions se sont organisées : mobilisation de groupes de marcheurs, tenue d'un stand « ravito bien-être », organisation de séances de relaxation, découverte des joëlettes*… Le tout entouré de différents partenaires tels que Altéo, Énéo, Sésame, des écoles, la Croix Rouge, des services de santé mentale… permettant de belles et riches rencontres et collaborations locales.

* Fauteuil tout terrain monoroue permettant la pratique de la randonnée ou de la course à toute personne à mobilité réduite ou en situation de handicap.

Des conférences bien-être en live depuis votre salon

Suivre une conférence dans votre fauteuil, vous l'auriez fait il y a 2 ans ? Peut-être pas. Et pourtant, depuis la crise sanitaire, la MC s'est adaptée à ce format digital pour continuer à prendre soin de ses publics en les sensibilisant à des thématiques santé. En 2021, une dizaine de conférences en ligne axées 'bien-être' ont été proposées par le domaine Mutualité santé et participation. Gros plan sur cette expérience qui présente bien des avantages !

S'il y a bien une compétence que nous avons pu développer grâce à la crise sanitaire, c'est celle à nous adapter. La MC a appris à jongler entre organisation, modification, report et annulation de ses activités de terrain.

La crise sanitaire ayant remis en question l'organisation présentielle des activités, le domaine Mutualité santé a investi les outils numériques afin de poursuivre ses missions de sensibilisation et de promotion de la santé. Des webinaires (conférences en ligne) ont ainsi été organisés.

Le webinaire, un format attrayant

Si l'absence de contact humain reste le principal défaut des conférences en ligne, les avantages sont néanmoins nombreux :

- ✓ Les participants peuvent regarder la conférence partout et au moment de leur choix, pour peu qu'ils bénéficient d'une connexion internet. Une personne de Verviers peut suivre un webinaire ayant lieu à Tournai, par exemple. Certaines thématiques ont même touché un public venant de pays limitrophes. Le replay, envoyé aux participants à la suite de la conférence en direct, leur permet de revoir l'entièreté de l'intervention, ou même de la visionner le jour-même en différé.

- ✓ Le format digital a également permis de toucher un public qui ne se déplace pas forcément pour suivre nos conférences en présentiel : parents, moins de 30 ans, professionnels, prestataires, personnes en incapacité de travail ou à mobilité réduite…
- ✓ Certaines thématiques plus délicates sont aussi plus facilement accessibles pour des personnes qui ont besoin de se sentir dans un cadre sécurisant et discret.

Le format numérique a toutefois ses limites. Il n'est donc pas question d'abandonner les actions en présentiel. En 2022, les conférences seront planifiées dans l'un ou l'autre format, en suivant une série de critères, en collaboration directe avec les coordinateurs CMS.

Charge mentale, alimentation, activité physique, retour au travail, communication en famille, déconfinement… Ces sujets de webinaires ont intéressé 3700 personnes !

Si nous savons aujourd'hui qu'environ un tiers des personnes inscrites suivent la conférence en direct, nous sommes également conscients qu'une grande partie la suit en différé. Quoi qu'il en soit, toutes ces personnes ont montré un intérêt pour les actions de la MC et pourront à tout moment les relayer !

Faire face ensemble à la détresse des ados : retour sur un succès

Initiées sur base d'un constat de terrain, d'une étude ou encore d'une actualité, les conférences bien-être ont toutes remporté un succès, parfois imprévisible.

C'est notamment le cas de la conférence « Comment faire face ensemble à la détresse des ados ? » de Bruno Humbeeck, psychopédagogue connu dans le milieu de l'adolescence. Avec **764 inscriptions**, ce webinaire, destiné aux parents d'ados et aux professionnels, compte parmi les expériences positives de la programmation 2021.

Le choix du conférencier était de taille… Toujours un plaisir d'écouter, d'être éclairée, rassurée par un professionnel qui parle de façon claire, précise, à la portée de tous… Les précédentes étaient aussi intéressantes… Merci à la MC d'organiser ces soirées instructives et enrichissantes.

—Extrait de l'évaluation qui a suivi la conférence

Communication non violente en région germanophone

En 2019, la CKK (Christliche Krankenkasse) initiait un projet touchant à la communication non violente en région germanophone. Elle répondait ainsi à un appel à projet du ministre de la santé afin d'améliorer la santé mentale de la population germanophone. Accueilli avec succès par les participants, le projet a été reconduit en 2021 avec une approche ciblée sur la communication non violente entre parents et enfants, et entre encadrants et enfants âgés de 0 à 6 ans.

Organisée en ligne, la soirée de sensibilisation à la communication non violente abordait les nouvelles manières de gérer les désaccords, les comportements problématiques et les conflits. Les approfondissements consistaient à développer des alternatives aux modèles de pensée figés, à distinguer une communication séparative d'une communication qui lient parents et enfants.

Dans le but de couvrir le public cible final de la petite enfance en région germanophone, ce sont ensuite les professionnels qui encadrent la petite enfance qui ont pu se former au travers de séances de sensibilisation.

Le CMS de la Communauté germanophone travaille à l'élaboration d'une nouvelle demande de subsides pour aborder à nouveau cette thématique en 2022-2023.

62
parents ont suivi les soirées de sensibilisation en ligne

36
parents ont ensuite participé aux deux journées d'approfondissement

84
professionnels ont été formés au travers de deux séances de sensibilisation et quatre journées d'approfondissement

Intempéries, la solidarité en action

Au milieu de l'été, les éléments se déchaînaient. Certains collaborateurs ont été victimes au premier plan de ces conditions climatiques exceptionnellement violentes. Passée l'émotion des premières heures, des collègues de tous bords se sont sentis concernés et ont souhaité apporter leurs pierres aux édifices.

Après un état des lieux des nombreuses initiatives qui se lançaient, la MC met en quelques jours en place une plateforme pour organiser les aides. Offres et demandes d'aides sont mises en relation par une collaboratrice du département Entrepreneuriat social.

Quelques jours après sa mise en place, la plateforme est également ouverte aux collègues de CM, qui ont ainsi l'occasion de proposer leur aide.

Beaucoup d'offres, peu de demandes mais un bilan positif

Finalement, seules 4 demandes sont encodées, contre près de 100 offres. Tous les besoins ont donc pu être rencontrés. Au-delà, du nombre, c'est surtout le circuit et la capacité de mobilisation qui est à souligner, en espérant toutefois n'avoir pas à remobiliser trop souvent ce type de chaines de solidarité.

Le pôle de Verviers-Eupen face aux inondations

Durement frappé par les inondations, le territoire de Verviers-Eupen a subi des dégâts humains et matériels incommensurables. Un véritable traumatisme auquel nos équipes ont fait face avec courage, solidarité et empathie.

Dans les jours qui suivent les inondations, des collègues se mobilisent de manière volontaire afin de nettoyer et remettre en ordre de marche le bâtiment de notre site verviétois, touché de plein fouet.

Parallèlement, les collègues verviétois fournissent une aide, en lien avec leurs compétences, à l'ensemble de la population de la région. Parmi les actions menées, on peut citer :

- ✓ Le recensement des aides logistiques, financières, psycho-sociales… disponibles sur le territoire afin que la première ligne (service social et conseillers) puisse aiguiller au mieux les membres qui la contactent.
- ✓ Une offre de service aux communes et partenaires via la mise à disposition gratuite des locaux MC, le don ou le prêt de matériel MC non utilisé, l'accompagnement par le service social de personnes en difficulté, la prise en charge d'activités à destination d'enfants par Ocarina…

Élan de solidarité pour les enfants et les écoles liégeoises sinistrées

La rentrée scolaire de septembre 2021 a eu un goût un peu particulier pour tous les sinistrés de la région de Liège. Pour les aider, plusieurs initiatives voient le jour, dont une récolte de matériel scolaire émanant de la MC.

Classeurs, cartables, plumiers, crayons… Neufs ou de seconde main, des milliers d'articles scolaires en tous genres ont envahi les locaux de la MC. Après avoir lancé l'initiative, une poignée de volontaires MC se sont rassemblés pour trier, tailler, nettoyer, classer… et ainsi composer plus de 300 kits scolaires adaptés aux différents cycles et distribués aux familles sinistrées dans deux centres d'accueil.

2021, c'était aussi…

À côté des grandes actions pilotées à l'échelle de la MC, nos pôles et CMS ont été à l'initative d'une multitude d'activités, événements et projets en tous genres.

La MC au Kidzik, un festival pour le plaisir des petites oreilles

Les jeunes festivaliers du Kidzik ont pu profiter pendant trois jours de concerts, de l'indémodable château gonflable MC, du grimage, de l'atelier vélo presse fruits et d'une animation ludique sur les aliments qui cachent des taux importants de sucre. Toute la famille a pu immortaliser ce beau souvenir en se faisant photographier. Une excellente visibilité pour la MC et une belle mobilisation des volontaires et collaborateurs du Brabant wallon !

Du maraichage pour une société égalitaire à Tournai

Les Jardins de la Vertefeuille est une nouvelle asbl, émanant de la MC, qui va se consacrer, à partir du printemps prochain, à une activité de maraichage biologique au sein du parc de la maison de repos La Vertefeuille à Tournai. Des légumes seront cultivés et vendus chaque semaine dans ces jardins ouverts à la participation de bénévoles.

Mais plus qu'un lieu où jardiner et où acheter ses légumes, les Jardins de la Vertefeuille veulent offrir la possibilité de s'intéresser à la manière de produire et de consommer nos aliments. Et donc, également, aux liens entre notre alimentation et notre santé, notre environnement, les réalités des métiers de l'agriculture, les inégalités sociales… L'invitation est de se mettre en action, à plusieurs, pour nos champs, pour nos assiettes, pour une société plus égalitaire.

> **Et si, ensemble, nous cherchions, trouvions et mettions en œuvre des solutions collectives et solidaires face aux dysfonctionnements qui touchent le système agricole et alimentaire ?**

Ce projet est une opportunité innovante de concrétiser les valeurs véhiculées par la MC. Au-delà des discours, le pôle Hainaut Picardie a eu à cœur de l'initier, le développer et le soutenir. Les ressources internes du pôle mais aussi celles de notre partenaire La Vertefeuille ont été largement sollicitées pour mener à bien ce projet prometteur.

Dépistage du diabète au Hainaut oriental

À l'occasion de la journée mondiale du diabète et d'une campagne de dépistage menée en Entre-Sambre-Et-Meuse, le CMS d'Anderlues-Thudinie-Botte du Hainaut organisait une action visant à sensibiliser le tout public à l'alimentation et à l'activité physique. Un dépistage gratuit était proposé, ainsi qu'un atelier sur les équivalences en sucre. Au programme également : un vélo presse-fruits, la découverte de sports insolites et des animations ludiques et interactives sur l'activité physique. Cette initiative a permis à la population locale de faire le point sur une maladie de plus en plus courante, et d'être sensibilisée aux bonnes habitudes alimentaires ainsi qu'à l'importance d'une activité physique régulière.

Des lieux d'échange de fournitures scolaires en Communauté germanophone

À l'occasion de la rentrée scolaire, le CMS de la Communauté germanophone a lancé le projet «Farde wechsel dich». L'objectif : remettre en circulation le matériel scolaire non utilisé grâce à des étagères réparties sur toutes les communes du territoire.

17, c'est le nombre de lieux d'échange de matériel scolaire répartis dans toute la communauté germanophone.

Derrière ce projet, la MC souhaite attirer l'attention sur une gestion durable des ressources, faire un geste pour l'environnement et contribuer à la gratuité de l'enseignement. Elle aide également les personnes aux ressources financières limitées à économiser une petite partie des frais scolaires.

En savoir plus : **ckk-mc.be/farde-wechsel-dich**

Accessibilité des soins à Waremme : la santé, un bien commun essentiel

Favoriser un égal accès à la santé reste un défi majeur pour tous les acteurs de la santé en Belgique et dans le monde. Quel rôle les mutualités, les CPAS, le secteur associatif et les autres acteurs locaux de santé peuvent-ils jouer pour renforcer l'accès aux soins égalitaires pour toutes et tous ? Quelles sont les difficultés d'accès aux soins de première ligne à Waremme ? Quelles actions ou services peut-on envisager ?

Telles sont quelques-unes des questions qui ont été posées lors d'une conférence-débat organisée par le CMS de Waremme, en partenariat avec Vie Féminine, le CIEP et le centre culturel.

Les intervenants présents ont défendu des « guichets » plus humains et une coordination associative de terrain ; un maillage, une approche partenariale, croisée pour partager les réponses aux besoins et aller au-delà des concurrences.

La santé est l'affaire de tous ; ce n'est pas qu'une question de spécialistes.

Devenir acteur de son bien-être au Luxembourg

Au mois d'octobre, la MC s'est associée à l'espace ULI de Habay pour proposer une semaine de la santé mentale. L'objectif était de sensibiliser le public à l'importance de se poser, de faire le point sur soi-même et de devenir acteur ou actrice de son propre bien-être.

Être en bonne santé passe aussi par le fait de vivre des émotions positives, se sentir serein, trouver du sens à son métier, à sa vie. Dans certains cas, se confier à un professionnel de la santé mentale peut être une bonne solution. Mais être «bien dans sa tête» peut aussi se travailler au quotidien avec quelques outils simples et concrets, tels que la relaxation, la méditation, la sophrologie...

Être bien dans sa tête ? Des petites choses, à mettre en place au quotidien !

Tout au long de la **semaine de la santé mentale**, le public pouvait tester gratuitement différentes pratiques et outils bien-être : Feldenkrais, massages sonores à l'aide de bols tibétains, atelier sur la dépendance affective ou la naturopathie.

« Alors on se bouge ? » au Hainaut oriental

Début octobre, la MC s'associait au projet Louv'Santé pour faire bouger les habitants de La Louvière. En collaboration avec énéoSport, Altéo et Promusport, la MC a ainsi proposé la découverte d'activités sportives telles que le badminton, la Zumba gold, la boccia, la cyclo-danse, la marche, le vélo ou encore le jogging. Au-delà de l'action de promotion à la santé auprès des citoyens, la collaboration avec les partenaires de santé locaux est à souligner et a permis d'établir de futurs partenariats pour la création de projets santé au sein du CMS de La Louvière.

Portes ouvertes du Cercle à Mouscron : un franc succès !

L'émotion était au rendez-vous le samedi 9 octobre. De nombreux mouscronnois et amateurs de patrimoine ont pu **redécouvrir le « Cercle ouvrier »**, à l'occasion d'une porte ouverte résolument festive.

L'imposant bâtiment, berceau des organisations sociales chrétiennes, a en effet subi une restauration complète. La MC l'a transformé en un lieu fonctionnel, tout en préservant son architecture Art déco. Les étages sont appelés à accueillir réunions, formations, animations et activités socio-éducatives. Quant au rez-de-chaussée, il abrite maintenant un magasin Qualias.

Un projet toutes générations confondues

Ces évocations de moments d'action collective nous ramènent à ce qui aujourd'hui encore motive la MC à promouvoir ses mouvements sociaux : parce qu'ils tissent des liens entre les personnes, favorisent la convivialité et amène du progrès social, ils sont bons pour la santé !

MUTUALITE CHRETIENNE

MC. Avec vous pour la vie.