

# CONTRAT DE GESTION DE L'AVIQ 2017-2022

entre le Gouvernement Wallon  
et l'Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ)

# Contrat de Gestion 2017-2022

## Table des matières

<b>Identification des parties</b> .....	<b>3</b>
<b>Préambule</b> .....	<b>3</b>
Titre I. Dispositions générales .....	<b>5</b>
Chapitre 1. Définitions.....	5
Chapitre 2 : Objet et durée du Contrat .....	7
Chapitre 3 : Engagements de l'AViQ.....	7
Chapitre 4 : Engagements du Gouvernement .....	8
Titre II. Missions et activités de l'Agence .....	<b>8</b>
Chapitre 1 Mission de l'Agence.....	8
Chapitre 2 Principes généraux.....	10
Synergies - Transversalité .....	10
Efficacité et efficience .....	11
Bonne gouvernance et responsabilisation des organes .....	11
Ethique et déontologie .....	11
Transparence et communication .....	11
Simplification administrative .....	12
Chapitre 3 : Continuité des services aux publics .....	13
Chapitre 4 : Suivi des réformes du Gouvernement.....	16
Chapitre 5 : Orientations stratégiques du Gouvernement.....	17
1. La transformation des modèles familiaux.....	17
2. L'allongement de la vie et augmentation du nombre de personnes âgées.....	17
3. L'augmentation importante des maladies chroniques .....	18
5. L'autonomie et l'inclusion .....	19
6. La révolution technologique.....	19
Chapitre 6 : Suivi des plans transversaux .....	26
Chapitre 7 : Stratégie et prospective .....	27
Fonction consultative .....	27
Fonction évaluative et prospective .....	28
Chapitre 8 : Culture partenariale .....	30

Titre III. Gouvernance et modes de gestion .....	<b>32</b>
Chapitre 1 : La gouvernance.....	32
Chapitre 2 : Une culture des résultats .....	36
Chapitre 3 : Développer une nouvelle organisation forte.....	39
Titre IV. Financement .....	<b>43</b>
Titre V. Modalités de mise en œuvre, suivi et évaluation du Contrat.....	<b>44</b>
Mise à disposition de données.....	44
Plan d'administration tel que prévu à l'article 29/3 du Code Wallon de l'Action Sociale et de la Santé .....	44
Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat .....	44
Evaluation à mi-parcours .....	45
Sanctions.....	45
<b>Titre VI. Modifications et fin du Contrat.....</b>	<b>46</b>
Adaptation du Contrat suite à une évolution du contexte .....	46
Clause d'imprévision.....	46
Avenant du Contrat.....	46
Modification des Annexes au Contrat.....	47
Fin du Contrat.....	47
<b>Titre VII. Dispositions finales.....</b>	<b>48</b>
<b>Annexes : .....</b>	<b>48</b>
Annexe 1 : Missions des organes de gestion .....	48
Annexe 2 : Cartographie des objectifs .....	48
Annexe 3 : Indicateurs et tableau de bord stratégique .....	48
Annexe 4 : Financement.....	47

## Identification des parties

Comme le prévoient les articles 2/2 et 29 du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé, l'exercice des diverses missions de l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles doit se faire conformément aux règles et conditions spéciales arrêtées par un contrat de gestion passé entre le Gouvernement et le Conseil général.

Le présent Contrat de gestion est convenu

entre, d'une part :

***L'Agence wallonne de la Santé, de la Protection sociale, du Handicap et des Familles et représentée par Monsieur Marc ELSEN, Président du Conseil général, Madame Yolande HUSDEN, Vice-Présidente du Conseil général, et Madame Alice BAUDINE, Administratrice générale a.i. ;***

et, d'autre part :

***Le Gouvernement Wallon représenté par Monsieur le Ministre Maxime PREVOT, Vice-Président et Ministre des Travaux publics, de la Santé, de l'Action sociale et du Patrimoine.***

## Préambule

Le contexte de préparation et de conclusion du présent Contrat de gestion, ci-après dénommé « le Contrat », est le suivant :

Le transfert aux Régions de nombreuses compétences en matière de santé et d'action sociale découlant de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat et des accords politiques dits « de la Sainte-Emilie » du 19 septembre 2013, marque **un tournant majeur dans la gestion des mécanismes de protection sociale de notre pays et constitue un enjeu primordial** pour la population wallonne.

Pour ce faire, la Région a tout mis en œuvre pour simplifier les instances et créer un seul organisme d'intérêt public (OIP), autonome, regroupant en son sein les compétences de la santé, du bien-être, de l'accompagnement des personnes âgées, du handicap et des allocations familiales et chargé d'établir des synergies entre l'ensemble des matières qu'il gère afin de répondre au mieux aux besoins des citoyens.

L'AViQ est responsable de politiques majeures : Bien-être et santé, Handicap et Familles.

Le Contrat de gestion 2017-2022 de l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles, dénommée ci-après l'Agence pour une vie de qualité (AViQ), vise à positionner l'organisme dans le paysage wallon suite notamment à la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat et les accords dits « de la Sainte-Emilie » et en exécution de :

- la Déclaration de Politique Régionale 2014-2019 : oser, innover, rassembler, juillet 2014 ;
- la Loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980, modifiée par la Loi spéciale du 6 janvier 2014 ;

- le Décret du 11 avril 2014 relatif aux compétences de la Communauté française dont l'exercice est transféré à la Région wallonne et à la Commission communautaire française ;
- le Décret du 11 avril 2014 portant assentiment à l'accord de coopération-cadre entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française relatif à la concertation intra-francophone en matière de santé et d'aide aux personnes et aux principes communs applicables en ces matières ;
- le Décret du 3 décembre 2015 relatif à l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles.

Par ailleurs, le Contrat s'inscrit dans les balises des recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et de nombreux textes en matière de droits humains :

- la Déclaration universelle des Droits de l'Homme du 10 décembre 1948 (article 25) ;
- le Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966 (article 12) ;
- la Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination raciale du 21 décembre 1965 (article 5, e) ;
- la Déclaration sur le progrès et le développement dans le domaine social (article 10, 2) ;
- la Convention internationale relative aux droits de l'Enfant de 1989 ;
- la Convention de l'Organisation des Nations-Unies relatives aux droits des Personnes handicapées du 13 décembre 2006 ;
- la Convention internationale relative aux statuts des Réfugiés signée le 28 juillet 1951 (article 24) ;
- la Convention n° 102 de l'Organisation Internationale du Travail du 28 juin 1952 (articles 39 à 45) ;
- la Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales (la Convention européenne des Droits de l'Homme) du 4 novembre 1950 (articles 8 et 14) ;
- la Constitution de l'OMS adoptée par la Conférence internationale de la santé en 1946 (dernière révision en 2005) ;
- la Déclaration d'Alma-Ata sur les soins de santé primaires du 12 septembre 1978 ;
- la Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé (1986), adoptée dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> Conférence internationale pour la promotion de la santé ;
- le « Plan d'action mondial de l'OMS relatif au handicap 2014-2021 : un meilleur état de santé pour toutes les personnes handicapées » ;
- ...

Le Contrat s'inscrit également dans les stratégies européennes en la matière :

- la Stratégie santé 2014-2020 de l'Union Européenne du 11 mars 2014 ;
- la Charte sociale européenne du 2 mars 2004 ;
- la stratégie européenne 2010-2020 en faveur des Personnes handicapées ;
- le Plan d'action 2017-2023 du Conseil de l'Europe en faveur des Personnes handicapées 2017-2023 ;
- la Convention de sauvegarde des droits de l'Homme et des Libertés fondamentales (Convention européenne des droits de l'Homme) du 4 novembre 1950 (articles 8 et 14) ;
- la Charte sociale européenne révisée du 3 mai 1996 (articles 12,16 et 17) ;
- le Code européen de sécurité sociale du 16 avril 1964 (articles 39 à 45) ;

- le Code européen de sécurité sociale révisé du 6 novembre 1990 (articles 45 à 49) ;
- ...

Le Contrat se fonde par ailleurs sur la note stratégique relative au futur Contrat de gestion de l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles du Gouvernement du 13 juin 2016. Cette note s'articule selon les axes suivants :

- Orientations stratégiques de l'action de l'AViQ ;
- Orientation des activités de l'AViQ ;
- Gouvernance et modes de gestion ;
- Suivi du Contrat de gestion ;
- Financement des activités de l'AViQ ;
- Structure du futur Contrat de gestion.

## Titre I. Dispositions générales

### Chapitre 1 : Définitions

#### ARTICLE 1

**Activités** : Prestations que l'AViQ s'engage à réaliser ou à faire réaliser dans le cadre de ce Contrat et dans le respect du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé.

**Annexe** : Annexes au Contrat telles que visées à l'article 42.

**AViQ ou Agence** : Agence pour une Vie de Qualité, nom usuel de l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles au terme de l'article 2 du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé.

**Bénéficiaire** : Toute personne physique ou morale qui bénéficie ou est susceptible de bénéficier des services de l'AViQ.

**Comité de direction** : Organe interne de management de l'organisation.

**Décret du 3 décembre 2015** : Décret du 3 décembre 2015 relatif à l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles.

**Décret Wbfin** : Décret du 17 décembre 2015 modifiant le décret du 15 décembre 2011 portant sur l'organisation du budget et de la comptabilité des services du Gouvernement, le décret du 5 mars 2008 portant constitution de l'Agence wallonne de l'air et du climat et le Code wallon du Logement et de l'Habitat durable.

**Décret du 12 février 2004** : Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution.

**Gouvernement** : Le Gouvernement wallon.

**Indicateurs** : Données objectives, qualitatives et quantitatives permettant de mesurer la réalisation d'objectifs d'impact, de qualité, d'efficacité, d'efficience et d'économie. La définition d'un indicateur comprend sa dénomination, sa définition complète, son mode de calcul et sa fréquence de mesure.

**IWEPS** : Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et des Statistiques.

**Ministre**: Ministre ayant la Santé et l'Action sociale dans ses attributions au sein du Gouvernement.

**Missions décrétales** : Missions confiées à l'AViQ par ou en vertu du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé.

**Opérateur** : Personne ou organisme assurant directement ou indirectement des prestations à l'égard des usagers pouvant ainsi contribuer à la réalisation des objectifs et missions de l'AViQ vis-à-vis de ses usagers.

**Parties prenantes** : Ensemble des partenaires, interlocuteurs sociaux, opérateurs (public, privé et associatif) intermédiaires de paiement, acteurs institutionnels, bénéficiaires qui participent à la mise en œuvre de la politique de l'Agence.

**Plan d'administration** : Programme pluriannuel adopté par le Conseil général fixant les priorités de l'AViQ et exposant les moyens et ressources permettant à l'organisation de remplir ses missions et de rencontrer les objectifs définis par le Contrat de gestion.

**Protocole de collaboration** : Convention par laquelle l'AViQ s'associe et collabore avec un ou plusieurs tiers, appelés partenaires, afin de réaliser ensemble un ou plusieurs objectifs communs, ressortissant aux missions de l'Agence, par la mise en commun de moyens nécessaires (financiers, humains ou matériels) à la réalisation de ces objectifs.

**Région** : Région wallonne pour sa partie de langue française.

**Régulateur** : Fonction par laquelle l'AViQ conçoit et structure l'exécution d'actions découlant de ses missions (par subvention, marché public ou partenariat), contrôle, coordonne et évalue les actions menées par les tiers au regard des missions qui leur sont attribuées par décret, pour en maximiser la contribution et organise les concertations internes et externes nécessaires.

**Siège** : Siège central de l'AViQ situé à la rue de la Rivelaine, 21 à 6061 Charleroi.

**SPW** : Service Public de Wallonie.

**Subventionnement** : Acte administratif unilatéral visant l'octroi d'une intervention financière, sur la base d'une norme législative et/ou réglementaire, accordée par l'AViQ à un tiers afin d'encourager certaines activités ou opérations considérées comme utiles à l'intérêt général.

## Chapitre 2 : Objet et durée du Contrat

### ARTICLE 2

Ce Contrat est conclu en application de l'article 6 du Décret du 3 décembre 2015 et du Décret du 12 février 2004. Le Contrat fixe les règles et les conditions selon lesquelles l'AViQ exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties au Contrat.

Ce Contrat comprend les missions assignées à l'AViQ, les objectifs, obligations et engagements des Parties, les moyens mis à la disposition de l'AViQ pour atteindre les objectifs portés par le Contrat ainsi que les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanctions et de révision du Contrat.

La durée du présent Contrat est fixée à 5 ans, à compter de sa date d'entrée en vigueur.

Les annexes font parties intégrantes du Contrat de gestion.

## Chapitre 3 : Engagements de l'AViQ

### ARTICLE 3

Les obligations générales de l'AViQ résultant du présent Contrat concernent :

- la continuité des services aux publics dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat et des Accords de la Sainte-Emilie ;
- la mise en œuvre efficace et efficiente, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, des politiques de santé, de handicap et des familles en Wallonie ;
- la mise en œuvre des plans en matière de santé, de handicap et de familles auxquels le Gouvernement a souscrit ;
- la mise en œuvre de transversalités entre les différentes matières en se centrant sur les besoins des populations ;
- la mise en place d'une culture de l'évaluation des résultats ;
- la mise en place d'une culture d'entreprise AViQ ;
- la mise en place d'une culture partenariale avec l'ensemble des parties prenantes ;
- la construction d'une organisation efficace et performante, la mise en œuvre du rôle de régulateur et le soutien aux opérateurs ;
- la concentration et l'utilisation efficace et efficiente des moyens budgétaires et des ressources humaines de l'AViQ au regard de ses métiers ;
- l'organisation efficace par l'AViQ de services répondant à la demande de ses usagers et l'augmentation de la satisfaction de ceux-ci en résultant ;
- la recherche et le développement de toute initiative en matière de simplification administrative pour ses bénéficiaires ;
- la collecte, la construction et la mise à jour de statistiques, indicateurs et données dans les matières relevant de son périmètre de compétences.

L'ensemble de ces engagements sera déployé dans une perspective ambitieuse et de manière proactive en visant à anticiper les attentes et les besoins de la société.

Ces défis seront relevés dans une approche transversale afin de répondre aux enjeux majeurs de la Wallonie.



## Chapitre 4 : Engagements du Gouvernement

### ARTICLE 4

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat concernent :

- la mise à disposition de l'AViQ de toute information qui serait nécessaire à la bonne exécution de ses missions ;
- la facilitation des missions que l'AViQ doit réaliser, en ce compris notamment :
  - la clarification du cadre des politiques à mener en Wallonie ;
  - l'appui des démarches de l'AViQ entreprises dans le cadre de ses engagements en matière d'évaluation des politiques publiques et de régulateur, et de toute initiative en matière de simplification administrative ;
  - la collaboration avec les autres acteurs régionaux, les Communautés et autres Régions, les Niveaux de Pouvoir fédéral et international ;
- la mise à disposition de l'Agence des moyens financiers qui lui permettront d'accomplir ses missions et d'atteindre les engagements définis, dans le respect de la trajectoire budgétaire définie par le Gouvernement.

## Titre II. Missions et activités de l'Agence

### Chapitre 1 : Mission de l'Agence

#### ARTICLE 5

La mission générale de l'AViQ vise à :

**Contribuer à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de santé, du handicap et des familles du Gouvernement**

#### L'AViQ, une Agence qui met en œuvre des politiques majeures

Le transfert aux Régions de nombreuses compétences en matière de santé et d'action sociale par la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat et les accords politiques dits « de la Sainte-Emilie » du 19 septembre 2013 marque **un tournant majeur dans la gestion des mécanismes de protection sociale de notre pays et constitue un enjeu primordial** pour la population wallonne.

Il offre l'opportunité d'une plus grande cohérence dans les politiques concernées, auparavant éclatées entre l'Autorité fédérale, la Communauté française et la Région, d'une part, et, dans chaque entité, entre plusieurs administrations et organismes d'intérêt public, d'autre part.

Constatant les défis sociétaux présents et à venir, le Gouvernement s'est donné pour ambition d'organiser et de mettre en œuvre une politique intégrée, efficiente et équitable de protection sociale, de santé et de vie de qualité.

Son objectif est de centrer son action sur la rencontre des **besoins de tout citoyen wallon en ces matières** tout au long de son existence et d'assurer **une plus grande cohérence et une réelle simplification** des mécanismes de protection.

Pour ce faire, la Région a tout mis en œuvre pour simplifier les instances et créer un seul organisme d'intérêt public (OIP), autonome, regroupant en son sein les compétences de la santé, du bien-être, de l'accompagnement des personnes âgées, du handicap et des allocations familiales, et chargé d'établir des synergies entre l'ensemble des matières qu'il gère afin de répondre au mieux aux besoins des citoyens.

L'AViQ est responsable de politiques majeures : Bien-être et santé, Handicap et Familles.

### Bien-être et Santé

- la prévention et la promotion en matière de santé ;
- l'organisation de la première ligne d'aide et de soins au domicile ;
- le remboursement de prestations de sécurité sociale en santé, en maison de repos et de soins ;
- le financement des infrastructures d'accueil et d'hébergement ainsi que des hôpitaux ;
- la politique de dispensation des soins de santé mentale et d'assuétudes.

### Handicap

- la sensibilisation et l'information en matière de handicap ;
- l'aide à l'aménagement du domicile ;
- les politiques relatives à l'accueil et l'hébergement des personnes handicapées ;
- la promotion de l'accès à l'emploi des personnes handicapées et des aides y contribuant ;
- l'inclusion dans la société des personnes en situation de handicap.

### Familles

- la gestion des allocations familiales ;
- la gestion des budgets et le contrôle des caisses y afférents ;
- la mise en place de services à destination des familles.

## **L'AViQ, une ambition forte pour toutes les wallonnes et tous les wallons**

L'AViQ a un rôle primordial pour l'ensemble des wallonnes et des wallons.

L'AViQ s'adresse à **la population dans son ensemble et met en œuvre**, pour elle, les mécanismes de protection sociale pour lesquels elle est compétente.

L'objectif de chacune des politiques menées vise, en effet, **le soutien à une vie de qualité** pour tous tant dans l'accompagnement des personnes âgées, des personnes handicapées ou des citoyens en perte d'autonomie et le soutien aux familles et aux enfants, notamment via les prestations familiales.

C'est à **chaque étape de la vie** que l'Agence peut accompagner les wallonnes et les wallons.

Pour mener à bien ses missions, l'AViQ travaille avec des valeurs essentielles : **l'équité, la solidarité et la qualité.**

## **L'AViQ, un partenaire essentiel des politiques de santé, handicap et familles**

Par son positionnement central, l'Agence sera la pierre angulaire du dialogue, de conseils et d'échanges avec les autres administrations et organismes à tous les niveaux de pouvoir afin de porter les ambitions de la Région et, ainsi, positionner le rôle de l'Agence en tant que centre de compétences et de référence auprès du Gouvernement et des partenaires.

## **L'AViQ, un acteur de changement**

L'appropriation des nouvelles compétences par la Région aura également comme impact des modifications des textes légaux et réglementaires jusqu'ici fédéraux ou communautaires même si, dans un premier temps, l'objectif de continuité du service plaide pour une législation constante en période de transition.

Dans un second temps, il conviendra, notamment, d'adopter les dispositifs décrets permettant :

- la mise en place du nouveau modèle wallon en matière d'allocations familiales, en ce compris :
  - la séparation stricte des rôles de régulateur et d'opérateur ; notamment en matière d'allocations familiales ;
  - le libre choix aux familles de la caisse chargée du paiement de leurs allocations ;
  - la définition des conditions d'agrément pour les opérateurs chargés de la gestion des allocations des enfants wallons ;
- la réforme du secteur des maisons de repos et de soins ;
- la création d'une assurance autonomie compte tenu du transfert de l'Allocation pour l'aide aux personnes âgées (APA) ;
- la prévention et la promotion de la santé ;
- la réforme de la politique de santé mentale ;
- la réorganisation de la première ligne de soins, etc.

Dans ce cadre, l'AViQ s'engage à s'approprier ces nouvelles compétences et concourir à la préparation des textes législatifs ainsi qu'à leur mise en application sur le terrain.

## **Chapitre 2 : Principes généraux**

### **ARTICLE 6**

Cette mission s'articule selon les principes généraux d'action suivants :

#### **Synergies - Transversalité**

Il est indispensable de construire la transversalité entre les Branches au sein de l'AViQ. Il s'agit notamment de la prise en compte du handicap, des difficultés inhérentes aux familles fragilisées (qu'elles soient monoparentales, recomposées, précarisées, nombreuses, en charge d'un enfant atteint d'une affection, familles d'accueil, ...) et ce, dans l'ensemble des compétences de l'AViQ, et particulièrement dans le cadre des compétences santé, de la problématique de la perte d'autonomie ou du maintien à domicile pour l'ensemble des wallons.

De plus, elle réservera une attention particulière à la circulation de l'information et à l'implication des différents Comités dans toutes les matières qui les concernent, en ce compris, quant à l'évolution de la situation en matière de transfert de compétences.

L'ensemble des membres des Conseils, des Comités et des Commissions mettent leur expertise au service de l'AViQ et entendent contribuer à la définition d'orientations politiques et à leur mise en œuvre sur le terrain.

La capacité à développer des transversalités entre les matières pour mieux répondre aux besoins des citoyens wallons est au centre de la construction de l'AViQ. L'Agence développera la dynamique de collaboration et de communication entre services et entre départements au sein même de son organisation

A l'échelle du secteur, l'AViQ contribuera à une meilleure collaboration entre les organismes actifs sur le territoire de la Région mais également aux niveaux fédéral, européen et international.

L'AViQ participera activement à la mise en œuvre et au suivi des projets transversaux portés par le Service public de Wallonie (SPW).

### Efficacité et efficience

L'AViQ développera des approches tant qualitatives que normatives et veillera à la définition d'objectifs, d'indicateurs, de tableaux de bord en lien avec les recommandations internationales, européennes, ...

Les organes de gestion et de direction de l'Agence assureront la gestion des activités au meilleur rapport coût/qualité et rechercheront constamment à en améliorer l'efficacité et la qualité du service au public.

### Bonne gouvernance et responsabilisation des organes

Au vu de l'historique de gestion des compétences qui sont les siennes, certaines compétences de l'Agence font l'objet d'une gestion paritaire, d'autres d'une gestion et décision administratives. Il appartiendra à l'Agence de s'approprier ce modèle de gestion *sui generis* en respectant les trajets de décision spécifiques à chaque compétence.

L'Agence devra également développer un système de contrôle interne et d'inspection. Ces activités de contrôle et d'inspection seront également orientées vers la prévention et/ou la détection.

### Ethique et déontologie

L'Agence fera preuve d'un devoir d'engagement et de loyauté envers le Gouvernement, ses bénéficiaires et ses partenaires, d'un devoir de disponibilité et de compétence, d'un devoir de confidentialité, de discrétion et de réserve et veillera à prévenir tout conflit d'intérêts.

### Transparence et communication

L'AViQ structurera son action dans la transparence et veillera à son accessibilité, à sa compréhension et à sa lisibilité par l'ensemble du public cible. A ce titre, l'AViQ

informera régulièrement les wallons sur les dispositifs et les mécanismes d'aide qu'elle met en œuvre.

Par ailleurs, de manière à être en phase avec les orientations et décisions du Gouvernement, elle se prêtera à tous les échanges d'informations et de collaborations avec les Administrations et le Gouvernement utiles aux politiques de la santé, du bien-être, de l'accompagnement des personnes âgées, du handicap et des allocations familiales.

Enfin, pour une plus grande objectivité et afin d'assurer la transparence dans les processus de décisions à portée individuelle (agréments, subventions, ...), ces décisions seront communiquées aux membres des différents Conseils, Comités et Commissions de l'Agence.

### Simplification administrative

L'Agence poursuivra les travaux de simplification administrative, notamment par la simplification des procédures envers ses bénéficiaires et dans la gestion des dossiers individuels, par le développement des échanges électroniques de données avec les utilisateurs et les partenaires et par le recentrage des processus sur ces derniers. Dans ce cadre, elle réfléchira également à l'évolution du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé en tant qu'outil de simplification administrative, notamment dans le cadre des transferts de compétences.

Enfin, l'AViQ fera acte de propositions proactives d'axes de simplification et d'harmonisation des textes législatifs et réglementaires hétérogènes en vue de leur cohérence fonctionnelle et de leur lisibilité.

### ARTICLE 7

Le transfert des compétences issues de la Réforme de l'Etat et des Accords de la Sainte-Emilie constitue un défi colossal à relever pour l'AViQ. Il s'agit, en effet, de garantir au public le service de qualité qui lui était offert jusque-là et de conserver sa confiance.

Pour ce faire, il s'agit de mettre en place et de faire fonctionner les Organes de gestion désignés par le Gouvernement, mais également d'assurer les transferts budgétaires nécessaires et aussi l'apprentissage de l'exercice concret et effectif de la compétence.

Ceci représente pour l'AViQ l'appropriation de nouvelles matières, l'indispensable transfert de connaissances, l'intégration du personnel venu d'horizons divers, l'achat ou le déménagement de matériel, la nécessité d'équiper le personnel en technologies, des déménagements, la recherche d'une harmonisation des procédures en cohérence avec la construction d'une nouvelle culture d'entreprise, ...

De façon très schématique, l'organisme exerce et exercera effectivement les compétences :

- pour toutes les matières handicap, les matières issues du SPF Santé publique, de la Fédération Wallonie-Bruxelles et les matières gérées par la DGO5 SPW depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;
- en 2018, pour les matières gérées par le SPF Sécurité sociale ;
- en 2019, pour toutes les matières issues de l'INAMI ;
- en 2019, pour les matières de Famifed.

Des protocoles de collaboration ont été conclus avec l'ensemble des parties prenantes afin d'assurer un transfert progressif des compétences.

En ce qui concerne les transferts physiques de personnel, le calendrier prévisionnel peut se décliner en 5 phases distinctes :

- Phase 1 : Création de l'organisation avec le personnel de l'AWIPH, intégration physique de personnel issu du SPF Santé publique, du personnel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette phase s'est étendue de juin 2015 au 31 décembre 2016. Il est à noter que le personnel du SPF Sécurité sociale est transféré mais n'intégrera physiquement l'AViQ qu'en 2018.
- Phase 2 : Intégration du personnel de la DGO5, du SPW et des OIP wallons. Cette deuxième phase a débuté en janvier 2016 et s'est terminée en janvier 2017.
- Phase 3 : Intégration du personnel du SPF Sécurité sociale. Cette phase a débuté en 2016 et devrait se terminer en janvier 2018.
- Phase 4 : Intégration du personnel de l'INAMI. Cette phase débute en juin 2017 pour se terminer par l'intégration physique du personnel en janvier 2019.
- Phase 5 : Intégration du personnel de Famifed. Cette phase est prévue en janvier 2019

En outre, une attention particulière devra être réservée à l'information des différents publics (familles, usagers, opérateurs, partenaires, instances, ...) quant aux transferts et leurs conséquences.

Cette mission de continuité du service aux publics de l'AViQ constitue une priorité absolue et se décline à travers les objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

## ARTICLE 8

### OS1 : Assurer la continuité du service aux publics et la mise en place du transfert des compétences issu de la Réforme de l'Etat

- **Mettre en œuvre le transfert des matières issues de l'Inami**
  - **Première ligne de soins** : les activités du SPF Santé publique, de l'INAMI et du Fonds de participation sont à intégrer au sein de l'Agence en mettant en place de nouveaux outils de gestion, en adaptant les dispositifs à la situation wallonne (cf. cadastre de la médecine générale), en faisant évoluer le dispositif juridique, notamment pour inclure l'activité de prêt financier dans les missions de l'Agence et en assurant la continuité par la collaboration avec les acteurs de la première ligne et les services d'appui.
  - **Aides à la mobilité** : il s'agira d'articuler les aides déjà allouées par l'AViQ avec le dispositif hérité de l'INAMI ; celui-ci se fonde sur la gestion paritaire qu'il conviendra d'installer dans les procédures et les processus de travail.
  - **Soins de longue durée pour personnes âgées** : les missions du SPF Santé publique et de l'INAMI relatives aux normes MRS et CSJ sont à inclure dans celles de l'Agence ; le financement des soins de longue durée pour personnes âgées constitue un vaste chantier dans le cadre duquel il conviendra de s'approprier la réglementation, de définir et mettre en œuvre les procédures notamment paritaires, les flux financiers, les reportings, la coopération avec les organismes assureurs à la suite de l'adoption du décret les concernant et les contrôles.
  - **Conventions de réadaptation** : plus de 70 conventions de réadaptation nécessiteront un suivi et une évaluation périodique dans un contexte paritaire.
  - **Initiatives d'habitation protégée** : si l'agrément des IHP relevait déjà des compétences régionales, il faudra assurer la gestion complète de la matière – depuis l'évolution de la norme, la programmation à envisager dans le cadre régional jusqu'au financement et au contrôle - dans le cadre de l'homogénéisation de la politique en matière de santé mentale.
  - **Maisons de soins psychiatriques** : la situation est analogue à celle des IHP.
  - **Services intégrés de soins à domicile** : l'AViQ aura à s'engager dans le financement au forfait d'actes posés par des prestataires de soins, ce qui constitue une nouvelle activité à mettre en place.
  - **Sevrage tabagique** : la reprise de cette compétence requiert la mise en place de la gestion paritaire, le suivi de la consommation des actes et l'articulation avec les autres matières transférées tant du Fédéral (fonds Tabac) que de la Fédération Wallonie-Bruxelles (promotion et prévention en matière de santé).

- **Concertation psychiatrique autour du patient : la situation est analogue au sevrage tabagique**
- Assurer l'interface avec l'Autorité fédérale et les autres Entités fédérées.
- **Mettre en œuvre le transfert de l'Allocation Pour Personnes Agées**
  - Mettre en œuvre le transfert de l'APA : ce qui signifie la recherche d'une solution informatique adaptée, sa mise en œuvre, la communication vers les bénéficiaires et l'organisation de la réponse à leurs attentes et besoins, la poursuite de leur évaluation médicale et administrative, des flux financiers structurés, la gestion des contentieux, le suivi du budget et le reporting.
  - Intégrer progressivement le personnel.
- **Mettre en œuvre le transfert des prestations familiales**
  - Soutenir la création de la caisse autonome ; ce qui représentera un défi conséquent pour les services support de l'AViQ (personnel, informatique, communication, logistique, ...).
  - Assurer le rôle de régulateur en matière d'allocations familiales. Assurer l'interface avec les autres Entités fédérées.

Pour assurer la continuité des services, et dans un souci d'amélioration continue, l'AViQ s'engage à mettre en place un planning de travail pour chacun de ces objectifs et à l'inscrire dans le Plan d'administration en précisant tant les actions à prendre que les aspects organisationnels, ressources humaines, ressources informatiques, de communication et de suivi budgétaire.



## Chapitre 4 : Suivi des réformes du Gouvernement

### ARTICLE 9

Outre la continuité du service aux publics, le Gouvernement a souhaité mettre en chantier un certain nombre de réformes fondamentales en vue de mieux répondre aux besoins de la population wallonne.

L'AViQ s'engage à soutenir ces réformes en assurant, pour le compte du Gouvernement, la préparation, la mise en place, le suivi de celles-ci.

Ceci se traduit par les objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

### ARTICLE 10

#### OS2 : Préparer, mettre en place, suivre et soutenir les réformes du Gouvernement

- **La réforme Allocations familiales dont l'enjeu est de simplifier et d'harmoniser les allocations familiales pour toutes les familles, en ayant une attention particulière pour les familles précarisées, telles les familles monoparentales, tout en assurant la continuité de l'ancien régime ; ce qui constitue un réel défi pour les parties prenantes.**
- **La réforme de la première ligne de soins qui tend à répondre à la pénurie de médecins généralistes et aux difficultés de ceux-ci dans leurs pratiques quotidiennes, en vue d'améliorer la situation, de répondre aux préoccupations des médecins généralistes et de garantir l'accessibilité aux soins de première ligne à tous les wallons où qu'ils se situent.**
- **La réforme du financement des infrastructures hospitalières qui, à la suite du transfert de compétences de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat, doit évoluer pour tenir compte des besoins du secteur et mieux répondre aux exigences de qualité des soins des patients, tout en prenant en considération le contexte socio-économique et budgétaire de la Wallonie, en collaboration avec les parties prenantes.**
- **La réforme des maisons de repos et de soins qui ressortent dorénavant de la compétence de la Wallonie, à l'issue de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat, rendue nécessaire par l'impact du vieillissement de la population, vise à mieux répondre aux attentes tant des acteurs de terrain que des publics concernés, en revoyant les règles de programmation et en assouplissant des normes pour favoriser le développement de l'offre.**
- **La création d'une assurance autonomie dont le principe vise à soutenir les besoins en prestations de services à domicile des personnes en grande dépendance, par le recours aux services agréés, et à réduire la facture des personnes âgées hébergées en maisons de repos ou maisons de repos et de soins, dans un cadre de solidarité des wallons, en collaboration avec les parties prenantes.**
- **La prévention et la promotion de la santé issues du transfert de compétences en provenance de la Communauté française, dont un nouveau Plan de promotion de la santé et de prévention définira les objectifs wallons à atteindre en 2030 et s'inscrira dans un décret wallon intégré au Code wallon de l'Action sociale et de la Santé, accentuant de la sorte la transversalité souhaitée par l'Autorité wallonne lors de la création de l'Agence.**
- **La réforme de la politique en matière de santé mentale et d'assuétudes fondée sur l'homogénéisation de la politique qui a présidé au transfert de**

**compétences en matière de long term care, dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat, dans le but de rendre l'offre de services lisible, cohérente et performante tant pour les professionnels que pour les usagers ou patients.**

Pour chacune des réformes visées, l'AViQ s'engage à mettre en place un planning de travail pour chacun de ces objectifs et à l'inscrire dans le Plan d'administration en précisant tant les actions à prendre que les aspects organisationnels, ressources humaines, ressources informatiques, communication et de suivi budgétaire.

## Chapitre 5 : Orientations stratégiques du Gouvernement

### ARTICLE 11

Au travers de sa note d'orientation, le Gouvernement a souhaité concrétiser la Déclaration de Politique Régionale et fixer un certain nombre d'orientations générales que l'AViQ devra mettre en œuvre avec ces partenaires.

Ces orientations visent à apporter une réponse concrète aux enjeux colossaux auxquels l'AViQ doit faire face.

#### 1. La transformation des modèles familiaux

De « nouvelles » formes de ménages – les familles monoparentales ou encore les personnes séparées vivant seules – se sont développées à la suite, notamment, de l'augmentation des divorces et des séparations<sup>1</sup>. Selon le Bureau du Plan, 30 % des familles sont monoparentales<sup>2</sup>. Une étude de l'IWEPS en 2016 indique que la moitié des personnes vivant en familles monoparentales est pauvre<sup>3</sup>. Le passage de la famille traditionnelle à une pluralité de modèles, la fragilité accrue des unions parentales, l'augmentation du nombre de familles monoparentales incitent à revoir les réponses à y apporter au sein de l'AViQ et avec d'autres partenaires.

#### 2. L'allongement de la vie et augmentation du nombre de personnes âgées

Selon les projections du Bureau du Plan, la population des personnes de plus de 65 ans représentera plus de 24,3% à l'horizon 2060 pour 16,4% en 2010. La part des personnes qui nécessiteront des soins et des services d'aide aux personnes à domicile ou en établissements continuera à croître dans les années à venir. Pour la majeure partie de la population, le premier choix est la vie au domicile. Dans ce cadre, l'aidant proche constitue dans les faits le premier soutien<sup>4</sup> en matière de soins et d'aide pour la majorité des personnes en perte d'autonomie. La Région se trouve donc confrontée au double défi à la fois d'augmenter l'offre de services au domicile mais également d'accroître, de diversifier et d'adapter l'offre existante aux besoins

<sup>1</sup> *Perspectives de population et de ménages pour les communes wallonnes* - Avril 2016, Travail réalisé par le Centre de recherche en Démographie de l'UCL à la demande de l'IWEPS

[http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/publications/perspectives\\_de\\_population\\_et\\_de\\_menages\\_pour\\_les\\_communes\\_wallonnes\\_-\\_iweeps\\_-\\_avril\\_2016.pdf](http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/publications/perspectives_de_population_et_de_menages_pour_les_communes_wallonnes_-_iweeps_-_avril_2016.pdf)

<sup>2</sup> *Le point sur les familles monoparentales* – mars 2015 p.3, Institut pour un développement durable <http://www.iddweb.eu/docs/Monoparentales.pdf>

<sup>3</sup> *Les chiffres clés de la Wallonie* – Décembre 2013, IWEPS, [https://www.iweeps.be/sites/default/files/iweeps\\_chiffres\\_cles\\_2013deg.pdf](https://www.iweeps.be/sites/default/files/iweeps_chiffres_cles_2013deg.pdf)

<sup>4</sup> L'aidant proche constitue le premier prestataire de service pour 93% de la population de plus de 65 ans

spécifiques et aux nouvelles attentes de nos concitoyens afin de permettre aux aidants proches la possibilité d'effectuer un choix de vie non contraint.

### 3. L'augmentation importante des maladies chroniques

L'augmentation de la prévalence des maladies chroniques liée à la fois aux progrès de la médecine ayant permis l'allongement de l'espérance de vie et aux modifications de nos modes de vie contemporains (sédentarité, habitudes alimentaires mais aussi organisation du travail, mobilité, précarité, ...) constitue également un enjeu majeur de santé publique. L'enquête de santé par interview 2013<sup>5</sup> révèle, qu'en moyenne, une personne sur trois est concernée par une maladie chronique.

La prise en charge des maladies chroniques nécessite un changement de paradigme car l'équation « *une cause, un effet, un traitement* » qui fonctionnait bien avec les maladies aiguës, n'est pas adaptée au patient chronique ayant des besoins spécifiques.

### 4. La santé mentale et le suicide

L'enquête santé 2013<sup>6</sup> relève que:

« Le résultat principal qui ressort de l'ensemble des indicateurs de santé mentale issus de cette enquête est l'évidence d'une détérioration de la condition psycho-émotionnelle de la population de Belgique au cours des cinq dernières années ».

On estime à 35% le nombre d'habitants qui éprouvent des difficultés psychologiques et à 20% ceux qui pourraient souffrir d'une psychopathologie plus sévère. Les femmes sont significativement plus nombreuses à éprouver des difficultés psychologiques que les hommes : 38% contre 31%.

En Région wallonne, 13% des hommes et 20% des femmes manifestent un trouble dépressif, ce qui représente une hausse considérable par rapport aux chiffres de 2008 (respectivement 7% et 13%).

« Le suicide accompli et les comportements suicidaires représentent un problème majeur de santé publique et leur prévention est devenue prioritaire selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)<sup>7</sup>. En 2012, on a dénombré 778 suicides en Wallonie. Les chiffres de l'enquête de santé, réalisée en 2013, montrent que 14% de la population belge a déjà sérieusement pensé à se suicider au cours de sa vie et 4,2% a déjà tenté de le faire. La Wallonie est particulièrement touchée par le phénomène : le taux de suicide (22,3/100.000 habitants en moyenne entre 2006 et 2010) est plus élevé que celui observé à Bruxelles et en Flandre (respectivement 16,8% et 14,2%).

---

<sup>5</sup> Paulus D , Van den Heede K, Mertens R. *Organisation des soins pour les malades chroniques en Belgique : développement d'un position paper*. Health Services Research (HSR). Bruxelles : Centre Fédéral d'Expertise des Soins de Santé (KCE). 2012. KCE Reports 190B. D/2012/10.273/80.

<sup>6</sup> Gisle L. Santé mentale. Dans : Van der Heyden J, Charafeddine R (éd.). Enquête de santé 2013. Rapport 1 : Santé et Bien-être. WIV-ISP, Bruxelles, 2014.

Gisle L. Santé mentale. Dans : Van der Heyden J, Charafeddine R (éd.). Enquête de santé 2013. Rapport 1 : Santé

## 5. L'autonomie et l'inclusion

Lever les entraves et les freins à l'autonomie et à l'inclusion constitue un défi majeur. En effet, de nombreux facteurs endogènes ou exogènes sont susceptibles de détériorer la qualité de vie et le bien-être de la population (indisponibilité, inaccessibilité, insuffisance de services, environnement inadapté, ...). L'inclusion suppose de développer et soutenir les capacités et les compétences des personnes au niveau individuel, relationnel et communautaire. Cette approche est portée par les valeurs de solidarité, d'entraide et de lutte contre les inégalités. L'AViQ proposera des partenariats visant à renforcer la cohésion sociale.

L'AViQ soutiendra également le développement d'une société inclusive<sup>8</sup> qui met en place des dispositifs individuels, communautaires et collectifs pour adapter les environnements (physiques, technologiques, culturels,...) aux caractéristiques de l'ensemble de la population.

## 6. La révolution technologique

Les évolutions rapides des nouvelles technologies médicales, l'e-Santé, les objets connectés, les évolutions thérapeutiques, ..., ont une incidence de plus en plus prégnante sur les comportements individuels et les organisations. La révolution numérique impacte de façon accélérée tous les aspects de notre existence. Dans ce contexte mouvant, le défi sera de créer la confiance avec notre public (les patients, les personnes en situation de handicap, les familles, les professionnels des métiers de l'aide et des soins), avec les partenaires institutionnels (CIM Santé, organismes assureurs, caisses d'allocations familiales, partenaires sociaux, ...) et opérationnels (hôpitaux, services ambulatoires, d'accueil et d'hébergement, ...) ainsi qu'avec le monde économique. Il s'agira d'offrir un service efficient, d'une part, et un cadre soutenant et répondant à des valeurs éthiques partagées, d'autre part.

Pour faire face à ces enjeux multiples et complexes, l'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels seront traversés par une attention particulière aux points suivants :

- la réduction des inégalités, et des discriminations ;
- l'amélioration de la santé pour tous ;
- l'inclusion de tous tout au long de la vie ;
- le soutien aux personnes, aux familles et aidants proches ;
- le maintien au domicile et les services y afférents ;
- la priorité pour les grands dépendants dans les services résidentiels ou de longue durée.

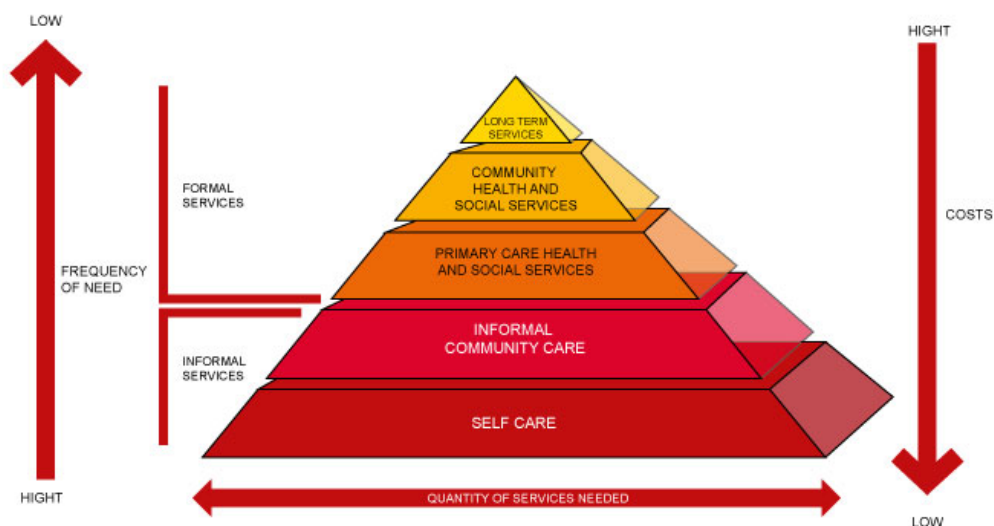
---

et Bien-être. WIV-ISP, Bruxelles, 2014.

org/3037" [Charles Gardou](#), *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Érès, coll.

« Connaissances de la diversité », 2012 « Une société inclusive n'est pas de l'ordre d'une nécessité liée au seul handicap : elle relève d'un investissement global. Ce qui prime est l'action sur le contexte pour le rendre propice à tous, afin de signifier concrètement à chaque membre de la société: « Ce qui fait votre singularité (votre âge, votre identité ou orientation sexuelle, vos caractéristiques génétiques, vos appartenances culturelles et sociales, votre langue et vos convictions, vos opinions politiques ou tout autre opinion, vos potentialités, vos difficultés ou votre handicap) ne peut vous priver du droit de jouir de l'ensemble des biens sociaux. Ils ne sont la prérogative de personne ». Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social : c'est le premier arc-boutant d'une société inclusive. »

Les objectifs se déclineront en cinq niveaux allant du plus universel vers le plus spécialisé, le tout avec une volonté d'efficacité et de qualité.  
Le schéma ci-après qui s'inspire de la pyramide sanitaire de l'OMS, traduit cette déclinaison.



Cette approche est universelle et s'applique dans toutes les matières et à toutes les personnes bénéficiaires des prestations directes ou indirectes de l'Agence.

Pour mettre en application cette vision, l'AViQ s'engage à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

## ARTICLE 12

**OS3 : Soutenir le choix des personnes et l'autonomie et améliorer l'équité d'accès à l'information, aux soins, biens, services et droits avec une attention particulière pour les publics fragilisés**

De façon transversale, tant en matière de santé, de handicap et de familles, il est indispensable de placer la personne au centre des dispositifs et de lui permettre de faire un choix parmi les alternatives ou solutions qui s'offrent à elle. Il s'agira, en toutes circonstances, de soutenir l'autonomie des personnes et le développement ou le maintien de ses capacités et ce, dans tous les domaines et dans tout son parcours de vie.

En matière d'accès aux soins, biens, services et droits qui relèvent de ses compétences, l'AViQ s'engage à améliorer l'équité d'accès et réservera une attention particulière aux publics fragilisés et ce, à travers les objectifs opérationnels suivants :

- **Répondre aux besoins d'information des personnes quant aux droits et aux aides disponibles et notamment en matière de recours et de plainte**

De nombreuses études réalisées dans tous les secteurs ont montré que, de façon générale, les personnes disposaient de peu d'informations sur les aides et services disponibles. A titre exemplatif, la récente enquête « Les Wallons face au vieillissement », réalisée par la

SONECOM pour le compte du Parlement Wallon<sup>9</sup>, a mis en lumière que près de 43% des personnes interrogées ne connaissaient pas les aides existantes en matière de personnes âgées et 38% assez vaguement ...

Il convient donc que l'AViQ développe des informations, sous des formes diverses et adaptées à tous les publics, sur tous les services qui relèvent de ses compétences.

Par ailleurs, une attention particulière sera réservée à la mise en place d'une information sur les dispositifs de plaintes et de recours.

- **Assurer l'information, l'accès, la gestion, l'appropriation et la protection des données personnelles**

Dans notre société technologique, la plupart des informations, en ce compris à caractère personnel et de santé, sont contenues dans des bases de données et font l'objet d'une attention particulière, eu égard notamment à la protection de la vie privée.

Il est important que les personnes puissent être informées et surtout puissent accéder aux données qui les concernent, et ce en toute transparence et en toute sécurité.

Ceci devrait permettre de simplifier la vie des citoyens, de réduire leur charge administrative et d'assurer une meilleure circulation de l'information entre les parties prenantes.

Cet objectif opérationnel se concrétisera notamment par la mise en place de projets ci-dessous :

*Développer l'informatisation des données et leur partage entre les parties prenantes. A titre d'exemples, dans le domaine du handicap, on citera :*

- la mise en œuvre de la liste unique ;
- la mise à disposition d'un outil de suivi de leur dossier ;
- ...

- **Assurer des ressources financières aux enfants et aux familles**

L'AViQ sera compétente en matière de prestations familiales le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il s'agira d'assurer, via les opérateurs (caisses d'allocations familiales), l'octroi et le paiement de ses prestations à quelque 900.000 enfants et plus de 500.000 familles wallonnes. L'AViQ sera chargée d'assurer le rôle de régulateur auprès de l'ensemble de ces opérateurs. Ceci se traduira par la mise en œuvre des objectifs suivants :

Services aux familles

- S'assurer que tous les bénéficiaires aient accès à leurs droits.
- Garantir la continuité et la régularité du paiement des allocations.
- Assurer le traitement des allocations familiales pour des familles à l'étranger.
- Assurer une médiation auprès des familles.

Pilotage des caisses

- Piloter les caisses d'allocations familiales.
- S'assurer de la qualité de service des opérateurs.
- Contrôler la gestion des caisses d'allocations familiales.
- Evaluer l'exécution.

Gestion et bonne gouvernance

- Gérer les données spécifiques aux allocations familiales.

<sup>9</sup> [https://www.parlement-wallonie.be/media/doc/pdf/panel\\_citoyen/2017/resultats\\_sondage.pdf](https://www.parlement-wallonie.be/media/doc/pdf/panel_citoyen/2017/resultats_sondage.pdf)

- Assurer la mise en place, l'exécution et le suivi des volets budgétaire, financier et comptable du réseau secondaire.
- Lutter contre la fraude sociale.

- **Proposer des solutions (services et aides) accessibles (géographique, financière, culturelle, physique,...), adaptées et modulables**

A chaque étape de la vie, les personnes en perte d'autonomie doivent pouvoir disposer de solutions qui leur permettent de réaliser leur projet de vie et qui sont adaptées à leurs besoins. Pour ce faire, l'AViQ s'engage à favoriser l'accessibilité de ces aides et services. Il s'agit, dans la mesure du possible, que chacun puisse disposer des services et aides à proximité de chez lui ou que ces aides ou services soient fournis dans son lieu de vie. Il devrait également pouvoir y accéder quelles que soient ses ressources financières.

Une attention particulière sera réservée à l'accessibilité physique des services et à l'adaptation des infrastructures aux caractéristiques d'une population présentant de plus en plus de problèmes de mobilité.

Les solutions proposées devront pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins des personnes au cours de leur vie et être proportionnées aux besoins.

Cet objectif opérationnel se traduira notamment par la réalisation des projets suivants :

- Mettre à disposition des wallons une offre d'aide et de soins continue, coordonnée et adaptée à leurs besoins
- Favoriser la diversification de l'offre de services
- Renforcer les réponses aux besoins, notamment médicaux, des personnes en situation de grande dépendance
- Soutenir les projets visant à une inclusion des personnes handicapées dans l'accueil de la petite enfance et l'accueil extrascolaire, l'enseignement, l'emploi, la vie sociale et culturelle, ...

- **Favoriser le lien social, la participation sociale et ou professionnelle**

Travailler, avoir un emploi ou réaliser une activité valorisante et valorisée constituent un besoin fondamental pour tout un chacun en ce compris pour les personnes en perte d'autonomie quelle qu'en soit la raison et quel que soit leur âge.

Avoir une vie sociale, nouer des relations sociales constituent également un besoin vital d'autant que le nombre de personnes vivant seules ne cesse d'augmenter.

L'AViQ s'engage à mettre en œuvre les projets suivants :

- Favoriser la participation sociale et culturelle des personnes dépendantes
- Soutenir l'utilisation d'outils technologiques
- Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap dans les entreprises dans le secteur ordinaire avec une attention particulière pour les personnes les plus éloignées de l'emploi
- Favoriser l'accessibilité en ETA (quotas d'emplois, critères d'entrée, régime de travail, ...) des personnes en situation de handicap les plus éloignées de l'emploi
- Développer et pérenniser les services d'activités citoyennes pour les personnes en situation de handicap n'ayant pas accès à l'emploi
- Favoriser le droit à une vie sociale en ce compris pour les personnes avec des problèmes de mobilité
- Développer des projets pilotes d'inclusion sociale et de mixité sociale (personnes valides et non valides).

- **Favoriser une vie relationnelle, affective et sexuelle épanouissante**

Avoir une vie relationnelle affective et sexuelle épanouissante constitue également un besoin prioritaire pour bon nombre d'entre nous et ce, à tout âge.  
L'AViQ réservera une attention particulière à cet objectif notamment pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées en maison de repos.

- **Permettre aux personnes de choisir le logement le plus adapté à leur projet de vie et à leurs besoins**

Disposer d'un logement adapté à son projet de vie et à ses besoins est une priorité pour tout un chacun.

Pour la majorité des personnes en perte d'autonomie, le souhait est de pouvoir rester chez soi en toute autonomie.

Pour soutenir ce choix, l'AViQ s'engage à mettre en œuvre les projets suivants :

- Fournir les conseils et/ou le suivi en matière d'adaptation des logements quels que soient le handicap et l'âge
- Soutenir les adaptations de logement
- Diversifier l'offre d'accompagnement et de soutien pour vivre dans le logement de son choix
- Favoriser les passerelles entre les différentes formes de logement (individuel, communautaire, collectif) et des services y afférents.

- **Développer et soutenir les centres de référence et/ ou de ressources**

Bon nombre de familles, lors de l'annonce d'un handicap ou d'une maladie, restent longtemps dans l'incertitude, ne fut-ce qu'en termes de diagnostic, et se retrouvent totalement démunies alors que l'on sait qu'un traitement précoce se révèle souvent plus efficace.

Pour faire face à ces situations, l'AViQ s'engage à soutenir et à développer les centres de référence et de ressources existants.

- **Développer des actions visant à soutenir les familles et les aidants proches**



Les familles et les aidants proches constituent le premier fournisseur de services pour la majorité des personnes en perte d'autonomie. A titre exemplatif, 68,2% des personnes interrogées lors du sondage « Les Wallons face au vieillissement » déclaraient s'occuper assidûment ou occasionnellement d'un membre de la famille ou d'un ami ou amie vieillissant. Bon nombre de ces aidants et/ou de ces familles ne se sentent pas suffisamment soutenus. L'AViQ s'engage à les soutenir en développant les dispositifs de répit et les projets pilotes existants.

## ARTICLE 13

### **OS4 : Favoriser la qualité de vie au domicile et au sein des services et établissements**

- **Renforcer les dispositifs de soutien et d'accompagnement à la personne et/ou à la famille**

Si l'on veut améliorer la qualité de vie des personnes au domicile et dans les services, il est indispensable d'assurer un soutien et un accompagnement des personnes et de leurs familles. Ce soutien, cette écoute, cet accompagnement des personnes dans leur lieu de vie constituent la base de la mise en place d'une réelle politique de soutien au domicile.

- **Développer les aides en matière d'aménagement du logement et des formules alternatives de logement individuel ou communautaire**

Si l'on veut soutenir le choix des personnes de rester au domicile, il y a lieu de renforcer les politiques en matière d'aménagement du domicile par l'octroi de conseils en la matière, mais également par l'octroi d'aides techniques et technologiques qui visent à renforcer leurs capacités et leur autonomie au domicile en parfaite synergie avec les aides humaines et les services aux personnes mis en place. Il y a lieu également, pour mieux s'adapter à l'évolution des besoins, de créer des formules alternatives de logement, qu'il soit individuel ou communautaire. Cette diversification est indispensable si l'on veut concrètement répondre à l'augmentation des demandes en la matière.

- **Garantir le contrôle de la norme et développer la qualité de service des opérateurs**

L'AViQ agréera et subventionnera à terme plus de 2.000 services d'aide et de soins aux personnes. Par son agrément, l'AViQ garantit aux utilisateurs que ces services répondent aux normes édictées. Cette conformité aux normes est contrôlée par les services d'audit et d'inspection. Au-delà de l'aspect conformité, la volonté est de soutenir l'amélioration de la qualité de service des opérateurs.

- **Participer au développement des compétences des professionnels en regard des besoins de l'organisation et de l'ensemble de ses matières**

Afin de concrétiser les réformes souhaitées par le Gouvernement, il est indispensable que les acteurs de terrain qui, au quotidien, soutiennent, accompagnent les personnes, soient informés et formés à ces nouvelles orientations. Ceci implique d'adapter les formations

initiales, mais aussi et surtout de développer avec les opérateurs de la formation continue à destination de l'ensemble des professionnels.

- **Promouvoir des infrastructures de qualité**

Améliorer la qualité de vie des personnes dans leur lieu de vie présuppose que les infrastructures dans lesquelles ils sont soutenus, soignés, accueillis ou hébergés répondent à leurs besoins et aux besoins des professionnels et soient en concordance avec les objectifs fixés par le Gouvernement.

Outre les réformes en cours en la matière, l'AViQ s'engage à mettre en œuvre les projets suivants :

- *Promouvoir des infrastructures inclusives*
- *Inclure un critère d'accessibilité des infrastructures et des soins aux personnes dans les critères d'évaluation de la qualité des soins.*

## Chapitre 6 : Suivi des plans transversaux

### ARTICLE 14

Le Gouvernement a mis en œuvre en son sein et a souscrit de nombreux plans impliquant directement ou indirectement l'AViQ.

Il convient d'assurer la préparation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'exécution de ces différents plans.

Ceci se traduit par la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

### ARTICLE 15

#### **OS5 : Mettre en œuvre les Plans Transversaux Régionaux Intra francophones, Communautaires et Fédéraux**

- **Plan Marshall 4.0**
- **Le Plan "Ensemble Simplifions 2016-2020"**
- **Droits de l'enfant**
- **E-SANTE**
- **Réforme des soins en santé mentale pour adultes**
- **Nouvelle politique en santé mentale pour enfants et adolescents**
- **Plan conjoint « soins intégrés pour une meilleure santé » (maladies chroniques)**
- **Plan autisme**
- **Convention des Nations-Unies relatives aux droits des Personnes Handicapées (AViQ : rôle de point focal)**
- **Plan de lutte contre la pauvreté 2015-2019**
- **Plan environnement santé**
- **Plan intra-francophone 2015-2019 de lutte contre les violences sexistes et intrafamiliales**
- **Plan diversité et égalité**
- **Plan du numérique**
- **Plan accessibilité**
- **Autres plans**

Pour chacun des plans évoqués, l'AViQ s'engage à mettre en place un planning de travail et à l'inscrire dans le Plan d'administration en précisant tant les actions à prendre que les aspects organisationnels, ressources humaines, ressources informatiques, communication et de suivi budgétaire.

### ARTICLE 16

Stratégique et prospective, l'Agence doit être l'outil adapté pour répondre à des besoins croissants et de plus en plus complexes au sein de la population. Dans le cadre de la politique du Gouvernement, elle suscitera et soutiendra les initiatives innovantes et impulsera les changements nécessaires à cette nouvelle dynamique.

L'objectif est de devenir le centre d'expertise au bénéfice du Gouvernement, des services publics et de tout autre acteur et de contribuer à développer une société inclusive où :

- les différences deviennent des complémentarités,
- les collaborations et les partenariats renforcent la transversalité,
- le lien avec nos publics est renforcé.

Développer une vision stratégique transversale des matières dans lesquelles l'Agence exerce ses missions, tel est l'objectif ambitieux et fondamental de la création du Conseil de stratégie et de prospective et de ses outils.

La mise en place de ces outils constitue un tournant important pour la Région et une opportunité de regrouper en un seul endroit l'expertise nécessaire pour objectiver la situation actuelle mais surtout pour prévoir des scénarios d'actions pour le futur.

Pour ce faire, l'**objectivation** des situations et la mise en place de statistiques fiables, notamment en collaboration étroite avec l'**IWEPS**, constituent un préalable important et incontournable.

Par ailleurs, le recours à des méthodes plus qualitatives auprès des bénéficiaires finaux des aides, prestations et services est indispensable pour mieux cerner les besoins des personnes et éclairer les statistiques.

Approches quantitatives et qualitatives sont indispensables pour mettre en œuvre une culture de résultats et l'orientation client de ce nouveau Conseil de stratégie et de prospective.

Ce Conseil et les services y afférents seront l'instrument du Gouvernement en matière d'évaluation des politiques publiques, le garant d'une approche populationnelle pertinente et surtout efficace et enfin un outil d'amélioration continue au service de ses citoyens et de la Région.

Le Conseil de stratégie et de prospective assume deux fonctions distinctes :

- consultative,
- évaluative et prospective.

### Fonction Consultative

*Dans le cadre de la réforme de la fonction consultative , le Conseil de stratégie et de prospective et le Conseil économique et sociale de Wallonie assureront chacun la mission qui leur est confiée respectivement dans le cadre du décret du 3 décembre 2015 et du décret du 16 février 2017 modifiant le décret cadre du 6 novembre 2008 portant rationalisation de la*

*fonction consultative pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution et diverses dispositions relatives à la fonction consultative.*

Ceci implique la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

## **ARTICLE 17**

**OS6 : Donner, soit à la demande du Gouvernement, du Conseil général ou d'un Comité soit de sa propre initiative, un avis sur les matières**

- **Mettre en place et faire fonctionner le secrétariat permanent de la fonction consultative**
- **Mettre en place une procédure de traitement des avis**
- **Répondre aux demandes d'avis**
- **Emettre des avis d'initiative**
- **Assurer un suivi des avis rendus**

## **Fonction Evaluative et prospective**

La mise en place de politiques cohérentes et efficaces et le pilotage des systèmes impliquent de disposer de données valides, fiables et fidèles et d'évaluations dans les divers secteurs de l'AViQ.

Ces données constituent une assise importante du travail d'analyse de l'AViQ à mener en collaboration avec l'IWEPS. Elles serviront de pilier à la créativité et aux idées novatrices en vue de l'élaboration de scénarios prospectifs.

Dans cet esprit, l'AViQ travaillera avec les groupes d'experts en vue de renforcer la réflexion prospective et la réponse aux besoins existants et à venir.

Pour ce faire, la mise en place du service de la recherche, de la statistique et de la veille des politiques sera essentielle.

Ce service réunira l'observatoire de la Santé de la DGO5, le Service Etudes de Famifed et les Services Prospective et Stratégie et Statistiques et Méthodes de l'ex-AWIPH.

Il conviendra que ce nouvel outil trouve sa place au sein du réseau d'évaluation wallon (IWEPS, Observatoires Provinciaux de la Santé, ...) et développe les connexions avec les autres organismes chargés d'évaluation en matière de politique de santé et de handicap en Belgique (KCE, Conseil supérieur de la santé,...) avec les organismes assureurs (Services d'Etude, Agence Intermutualiste,...) mais également avec les hautes écoles et les universités tant dans leur pôle académique que dans leur pôle recherche.

La création de ces nouveaux outils au service du Conseil général, des Comités, du Ministre et du Gouvernement s'articulera autour des objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

## **ARTICLE 18**

**OS7: Mettre en place les outils de stratégie et de prospective**

- **Mettre en œuvre la direction de la recherche, de la statistique et de la veille des politiques**
- **Réaliser un état des lieux de l'existant**
- **Définir un Plan d'actions**

- **Mettre en place des collaborations avec les acteurs wallons, belges de l'évaluation**

## **ARTICLE 19**

**OS8 : Assurer une veille des développements de la politique de santé, de la politique du troisième âge, de la politique des personnes en situation de handicap, de la politique familiale et de la politique des prestations familiales aux niveaux régional et communautaire, fédéral et international, et formuler des propositions destinées à répondre aux enjeux à long terme qu'il identifie en rapport avec les politiques de l'Agence**

- **Réaliser un état des lieux des veilles existantes**
- **Définir un plan de veille**
- **Mettre en œuvre le plan de veille**

## **ARTICLE 20**

**OS9: Evaluer de manière qualitative et quantitative, dans une perspective de satisfaction des bénéficiaires et de réduction des inégalités, l'éventail des structures œuvrant dans le cadre des matières et formuler des propositions en vue du développement de ces structures**

- **Soumettre un plan pluriannuel des évaluations à mener au Conseil de stratégie et de prospective**
- **Réaliser des évaluations auprès des bénéficiaires, des prestataires de services et des opérateurs**
- **Analyser les données existantes, fournir des scénarii et des recommandations**
- **Rédiger et publier des rapports d'évaluation thématiques**
- **Rédiger et publier un rapport consignait les constats, évaluations et propositions**
- **Rédiger et publier le rapport d'évaluation du fonctionnement de l'organisme (tous les deux ans)**

L'AViQ assurera une information et un suivi des travaux menés auprès des Conseils et des Comités de Branche.

## Chapitre 8 : Culture partenariale

### ARTICLE 21

Mobiliser, associer et responsabiliser toutes les parties prenantes dans des modes pluriels de gestion (paritaire, administrative, régalienn e et participative) constituent le socle de bonne gouvernance de ce nouvel organisme et ouvrent de nouvelles perspectives en matière de transversalités et de synergies au sein de la Région et avec les autres entités.

Cette transversalité doit s'articuler au travers de la collaboration entre l'AViQ et de nouveaux opérateurs désignés. On peut qualifier cette collaboration de « partenariale » car elle se base sur des relations au quotidien et une méthodologie semblable à un partenariat librement choisi. Elle est à distinguer du mode de gestion à proprement parler et des organes y afférents.

Il s'agit de mettre en place des collaborations avec de nouveaux opérateurs comme les caisses d'allocations familiales, les organismes assureurs et la mise en place de nouveaux flux de circulation de l'information et de subventionnement.

Cette vision se construira par la relation directe et la confiance avec nos parties prenantes, soit les personnes, les familles, les opérateurs, les services ainsi que leurs professionnels et les partenaires sociaux (et ce, notamment, dans le respect des principes de **la charte associative** et dans une perspective de développement de la **qualité**) mais aussi avec les autres administrations et les entités fédérées et fédérale et ce, dans toutes les matières.

Pour ce faire, l'AViQ devra mettre en œuvre tant envers les partenaires externes que les partenaires internes les objectifs suivants.

### ARTICLE 22

#### OS10 : Partager l'expertise acquise avec les administrations et les partenaires

- **Collaborer avec les différentes administrations concernées et avec les autres entités fédérées, fédérales et internationales dans toutes les matières**
- **Renforcer la collaboration avec le secteur associatif dans le respect des principes de la Charte associative**
- **Assurer un dialogue et une concertation permanente avec les associations représentatives des usagers et de leurs familles**
- **Accroître les compétences de leurs professionnels**

### ARTICLE 23

#### OS11 : Développer une culture partenariale (opérateurs, services, bénéficiaires, partenaires sociaux)

- **Assurer un fonctionnement optimal des flux d'information entre toutes les parties prenantes qui participent à la réalisation des missions de l'AViQ**
- **Assurer un fonctionnement optimal des flux de financement entre toutes les parties prenantes qui participent à la réalisation des missions de l'AViQ**
- **Développer les collaborations avec et entre les prestataires et les opérateurs de services**

- **Développer les collaborations avec les plateformes et réseaux existants**
- **Développer les collaborations avec les associations représentatives des bénéficiaires et des familles**
- **Représenter de façon optimale et assurer la participation de la Région auprès des instances intra francophones, des entités fédérées et fédérales, européennes et internationales**
- **Développer les collaborations avec les entités fédérées, l'entité fédérale et les organisations internationales**



## Titre III. Gouvernance et modes de gestion

### Chapitre 1 : La gouvernance

#### ARTICLE 25

Intégrer toutes les matières issues de la réforme de l'Etat et des accords de la Sainte-Emilie aux modes de gestion différents impliquait de faire preuve de créativité.

Cette volonté s'est traduite par la création d'une organisation au statut juridique hybride, qui combine richesses et spécificités des uns et des autres. Le Gouvernement a ainsi posé la pierre angulaire de la protection sociale wallonne.

Pour répondre à ce défi, le décret du 3 décembre 2015 et le décret WBFIN ont mis en place l'AViQ, un organisme *sui generis*.

On peut distinguer 5 missions essentielles confiées à l'AViQ :

**Missions de gestion** : il s'agit de la gestion du fonctionnement et donc de l'ensemble des ressources humaines et financières de l'Agence.

**Missions paritaires** : Par missions paritaires, sont visées les missions pour lesquelles la liquidation des moyens budgétaires intervient par l'intermédiaire d'un organisme assureur ou d'une caisse d'allocations familiales en tant qu'organismes de paiement. Le budget de missions paritaires est établi par le Conseil général, il est approuvé par le Gouvernement et communiqué au Parlement tout comme le budget de Gestion.

Certaines missions de l'Agence relèvent de la gestion paritaire des secteurs. Ces secteurs sont issus essentiellement des matières gérées par l'INAMI et par Famifed. Il s'agit entre autre des matières suivantes :

- gestion du maximum à facturer ;
- conventions de réadaptation ;
- équipes multidisciplinaires en matière d'aides à la mobilité ;
- aides à la mobilité ;
- services intégrés de soins à domicile ;
- équipes multidisciplinaires en soins palliatifs ;
- maisons de repos ;
- maisons de repos et de soins ;
- centre de soins de jour ;
- initiatives d'habitation protégée ;
- maisons de soins psychiatriques ;
- équipes multidisciplinaires en soins palliatifs ;
- allocations familiales ;
- etc.

Outre la présence de l'ensemble des parties prenantes dans les organes de gestion, le mode de gestion paritaire se caractérise par la conclusion de conventions qui constitue un nouveau mode de relation avec certains opérateurs.

Pour ces secteurs, le budget de missions est établi sous l'autorité du Conseil général via les Comités de Branches et les Commissions après avis du Conseil de Monitoring Budgétaire et Financier.

Le budget de fonctionnement et l'affectation des ressources humaines relèvent également de l'autorité du Conseil général via les Comités de Branche.

### **Missions autres que paritaires ou dites encore régaliennes**

Il s'agit de toutes les autres dépenses de l'AViQ qui sont gérées en droite ligne par le Ministre sur proposition du Conseil général.

Parmi les dépenses gérées par l'Administration sous la ligne hiérarchique du Ministre, on distingue les types de gestion suivants :

**Gestion réglementée** : il s'agit des dépenses liées à des décrets ou à des arrêtés du Gouvernement qui détermine les modes de subventionnement des services et autres aides ;

**Gestion Ministre** : il s'agit des dépenses dites facultatives, inscrites dans le décret budgétaire, pour lesquelles le mode de subventionnement est délégué au Ministre ;

**Gestion Branche**: il s'agit de dépenses de gestion spécifique à la gestion des Branches ;

**Gestion européenne**: il s'agit de dépenses liées à un financement des autorités européennes.

Concrètement, les décisions à portée individuelle, l'agrément, le subventionnement, le paiement, le contrôle et le conseil des quelque 2.000 services agréés et subventionnés, mais également l'attribution et la gestion des subventions dites facultatives, sont exécutées par le personnel de l'Administration sous la hiérarchie de l'Administratrice générale en exécution des décisions du Ministre. Il s'agit d'une gestion de type administratif qui ne relève pas de la compétence des organes de gestion mais de la responsabilité directe du Ministre.

Par ailleurs, l'Agence, à la demande du Ministre, assure également un rôle de soutien dans la préparation des textes réglementaires et l'exécution de nouvelles législations. Elle assure, également, la préparation des réponses aux questions parlementaires.

L'ensemble de ces budgets non paritaires sont préparés par le Conseil général et proposés ensuite au Ministre. Le Gouvernement les approuve et les transmet au Parlement.

### **Mission consultative**

La fonction consultative est exercée par le Conseil de stratégie et de prospective. Celui-ci s'appuie sur le Collège Central de stratégie et de prospective et sur des groupes d'experts.

L'avis du Conseil de stratégie et de prospective peut être sollicité sur les avant-projets de décrets, sur les projets d'arrêtés du Gouvernement et sur l'exécution de la programmation et du programme quinquennal de promotion de la santé.

Lorsqu'il s'agit d'avis généraux, c'est le Collège Central qui est sollicité mais qui peut également solliciter des avis de groupes d'experts.

Lorsqu'il s'agit d'avis sur des matières spécifiques, ce sont les groupes d'experts qui interviennent. Le Collège Central peut adjoindre ses observations à l'avis des groupes d'experts

Le Conseil peut agir d'initiative ou à la demande du Conseil général, du Ministre, du Gouvernement.

Ce rôle consultatif sera réalisé en parfaite synergie avec le Conseil Economique et Social de Wallonie.

### **Mission stratégique**

Le décret a confié au Conseil Général en interaction avec les différents Comités de fixer les orientations politiques à court, moyen et long terme et de mettre en place les transversalités au sein de l'organisme.

Cette fonction du Conseil général doit s'articuler avec le Conseil de stratégie et de prospective et avec le support du service de la recherche, de la statistique et de la veille des politiques qui ont pour missions :

- d'assurer une veille des développements de la politique de santé, de la politique du troisième âge, de la politique des handicapés, de la politique familiale et de la politique des prestations familiales aux niveaux régional et communautaire, fédéral et international, et formule des propositions destinées à répondre aux enjeux à long terme qu'il identifie en rapport avec ces politiques ;
- d'évaluer de manière qualitative et quantitative, dans une perspective de satisfaction des bénéficiaires et de réduction des inégalités, l'éventail des structures œuvrant dans le cadre des matières et formule des propositions en vue du développement de ces structures.

Elle trouve sa concrétisation dans l'établissement et la conclusion du contrat de gestion qui lie l'AViQ et le Gouvernement. Celui-ci fixe en effet, pour les cinq années à venir :

- les résultats concrets visés auprès des différents publics ;
- les stratégies et le « comment faire » pour y parvenir ;
- les ressources financières et humaines pour y parvenir ;
- le timing prévu pour y arriver.

Par ailleurs, le Conseil de stratégie et de prospective a une mission d'évaluation. En effet, pour ce faire, il adresse, tous les deux ans, au Parlement de Wallonie et au Gouvernement wallon un rapport consignait les constats, évaluations et propositions. Ce rapport est communiqué au Conseil général et aux Comités de Branches.

### **Pour remplir l'ensemble de ses missions, le Gouvernement a mis en place une structure d'organisation nouvelle et inédite en Wallonie.**

Les organes de gestion de l'AViQ comportent 3 Conseils, 3 Comités, 7 Commissions et des Commissions subrégionales de coordination.

Les missions de ces différents organes de gestion sont détaillées en annexe 1.

A l'heure de la signature du contrat, les organes suivants sont en place et fonctionnent :

- Conseil Général ;
- Conseil de monitoring financier et budgétaire ;
- Comité de Branche Santé et Bien-être ;
- Comité de Branche Handicap ;
- Comité de Branche Familles ;
- Commissions subrégionales de coordination.

Il y aura lieu de mettre en place et d'assurer le fonctionnement du Conseil de stratégie et de prospective et des différentes Commissions.

### ARTICLE 26

L'AViQ s'engage à mettre en œuvre une culture du résultat et de l'évaluation, notamment au travers d'indicateurs, bien identifiés et calibrés de manière réaliste, ou de la réalisation d'analyses ou évaluations qualitatives lui permettant de suivre son action, voire d'ajuster celle-ci au regard des problématiques rencontrées.

L'IWEPS sera consulté lors de la mise en œuvre de ce processus.

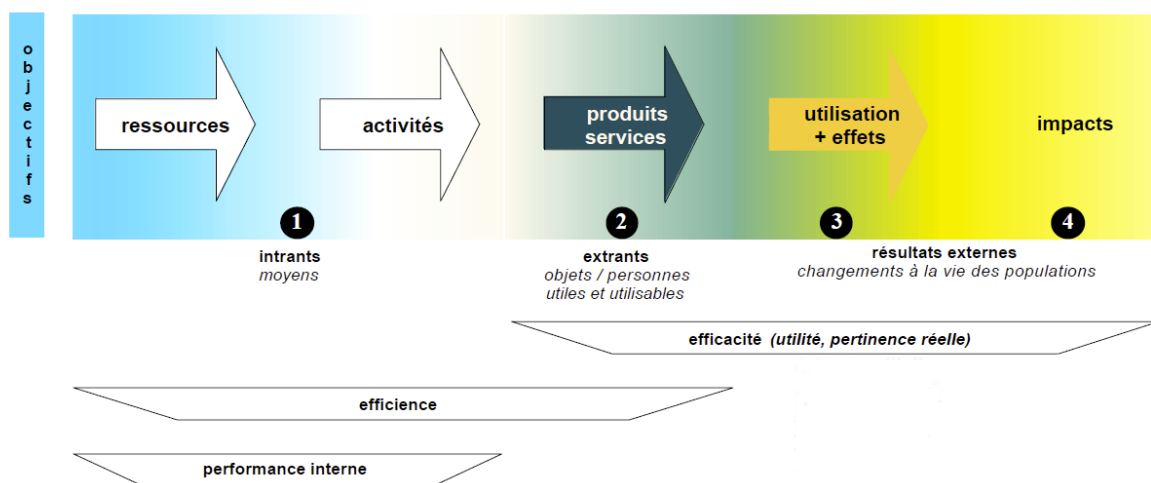
Cette culture des résultats passe par l'élaboration d'objectifs à la fois stratégiques et opérationnels au sein du contrat de gestion et par la mise en œuvre de projets au sein du Plan d'administration.

Les objectifs stratégiques visent à définir les résultats attendus auprès des clients/publics finaux, ils donnent la vision de ce qu'il est souhaité pour les populations et répondent à la question du pourquoi.

Les objectifs opérationnels visent à définir un ensemble d'actions, de produits ou de plans à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs stratégiques.

Les objectifs opérationnels sont, ensuite, déclinés en projets concrets pour les agents au quotidien au travers du Plan d'administration.

Cette gestion orientée résultats peut être schématisée comme suit :



Ce modèle logique allie à la fois des objectifs d'amélioration continue, d'efficacité et de performance au sein de l'organisation, mais également la volonté très déterminée de s'interroger sur les résultats auprès des citoyens concrétisée par la mise en place d'un Conseil de stratégie et de prospective.

La cartographie des objectifs est jointe en annexe 2.

L'atteinte de l'ensemble de ces objectifs doit être mesurée à l'aide d'indicateurs SMART. C'est-à-dire :

**Spécifique** : ils doivent fournir l'information en lien et en support de la stratégie et des objectifs, ils doivent être précis et cohérents.

**Mesurable** : ils doivent être concrets, quantifiables et facilement obtenus. Ils sont mesurés selon une formule bien définie. Les données doivent être disponibles ou peuvent l'être avec un effort raisonnable.

**Approprié** : La pertinence des indicateurs est un critère déterminant pour fixer les priorités. Ils s'inscrivent dans la logique de l'Administration et des objectifs fixés.

**Réaliste** : Les valeurs cibles doivent être à la fois ambitieuses et réalistes. Ils doivent être à l'équilibre du challenge (ce que l'on voudrait) et de la capacité (ce que l'on peut aujourd'hui).

Défini dans le **Temps** : ils peuvent être mesurés à relativement court terme. Ils doivent être disponibles.

On distinguera essentiellement deux types d'indicateurs :

- les indicateurs de résultats internes ou externes ;
- les indicateurs de réalisations.

Les indicateurs de résultats visent à mesurer, tant en interne qu'en externe, les effets des mesures prises sur l'organisation ou sur les clients finaux. Ils visent à mesurer quantitativement et qualitativement l'atteinte des objectifs stratégiques.

La mesure des résultats externes auprès des bénéficiaires finaux ou encore évaluation des politiques publiques relèvent de la compétence du Conseil de stratégie et de prospective. Cette mesure constitue une des missions prioritaires de l'AViQ comme décrite au chapitre 6 du titre II.

Les indicateurs de résultats internes peuvent se décliner également selon qu'ils visent une performance déterminée par une cible ou alors sans cible particulière ; on parlera alors d'indicateurs de suivi.

Les indicateurs de résultats internes visent essentiellement l'organisation elle-même. Ils font l'objet d'un tableau de bord stratégique annuel à destination du Management, des Comités, des Conseils, du Ministre, du Gouvernement et *in fine* du Parlement de Wallonie.

L'AViQ veillera à promouvoir une participation des agents à la définition de ces indicateurs quantitatifs et qualitatifs de leur travail.

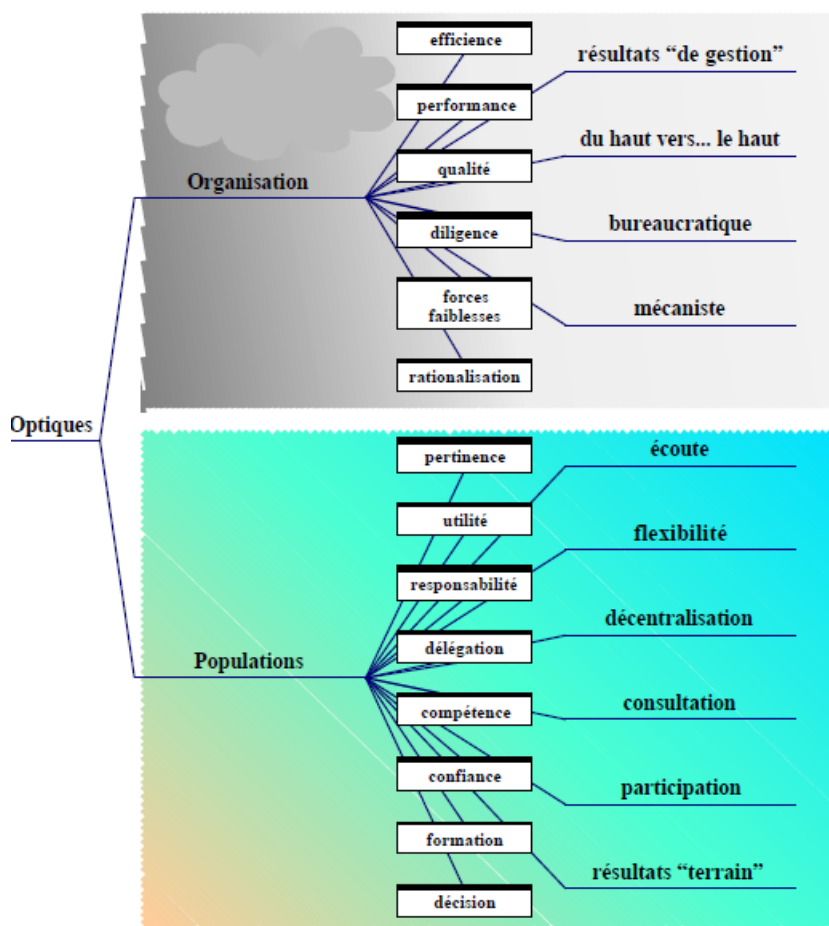
Les indicateurs et le tableau de bord stratégique sont joints en annexe 3. Ce tableau comprend notamment des indicateurs de suivi de la répartition des effectifs en équivalent temps plein ventilé par service en fonction de la provenance des agents et de la pyramide des âges. Des indicateurs de suivi budgétaire par matières sont également prévus. Ces indicateurs seront soumis semestriellement et annuellement aux Conseils et Comités.

Par ailleurs, un plan de personnel est élaboré annuellement comme le prévoit le Code de la fonction publique wallonne.

Les indicateurs de réalisation mesurent, quant à eux, l'atteinte des objectifs opérationnels et les produits de l'activité, eu égard aux ressources financières et humaines investies.

Ces indicateurs font l'objet d'un tableau opérationnel à destination du Management de l'organisation et sont transmis pour information aux instances et au Ministre trimestriellement. Par souci de cohérence, ce tableau de bord opérationnel sera élaboré en même temps que le Plan d'entreprise et soumis en même temps aux organes décisionnels.

Le schéma ci-dessous illustre à propos cette double démarche :



Pour chaque indicateur, l'AViQ s'engage à rédiger une fiche qui précise les métadonnées afférentes à celui-ci.

En outre, lors de leur communication, ces indicateurs seront accompagnés d'une note explicative facilitant la mise en perspective (en lien avec les actions réalisées). Cette mise en perspective et en concordance permettra d'identifier des écarts et des marges d'amélioration à exploiter.

Chaque année, dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du Contrat, les indicateurs font l'objet d'une analyse et d'une révision éventuelle pour assurer leur pertinence au regard des objectifs des missions mentionnées au Contrat et de leur praticabilité en termes de pilotage. De nouveaux indicateurs pourront donc être définis durant la vie du Contrat de gestion. Ces modifications ne pourront se faire qu'avec l'accord des parties.

Par ailleurs, l'AViQ s'engage à mettre en œuvre une gestion par projet visant à associer transversalement les collaborateurs nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs.

## Chapitre 3 : Développer une nouvelle organisation forte

### ARTICLE 27

Développer une institution forte à même d'assurer ses missions et qui joue un rôle central dans le paysage du bien-être, de la santé, du handicap et des familles sur le territoire de la Région est au cœur du Contrat de gestion de l'AViQ. Le regroupement des politiques de santé, du handicap et des familles constitue une opportunité pour la Région d'améliorer et de moderniser ses systèmes de prises en charge notamment en adoptant des démarches transversales. Mieux répondre à l'universalité des besoins de l'ensemble de la population constitue notre défi pour les années futures et, doit nous permettre de décroiser notre organisation.

Pour relever ce défi, l'ensemble du personnel doit être motivé et animé par une nouvelle culture d'entreprise AViQ. Cette culture est à construire et le travail est immense. En effet, le personnel composant l'AViQ est issu d'une bonne dizaine d'administrations différentes de niveaux de pouvoirs différents dont les cultures et les pratiques professionnelles diffèrent fortement. C'est à la fois une richesse importante mais également une difficulté majeure. Il faut donc créer une nouvelle culture unique et de nouveaux processus de travail en cumulant les expertises et en ne se limitant pas au plus petit commun dénominateur.

Il conviendra donc, d'assurer dans un premier temps, les objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

### ARTICLE 28

#### **OS12 : Développer des collaborations entre les différentes branches de l'AViQ, construire des modes de gestion partagés et assurer une culture commune**

- **Construire des méthodologies de travail communes et partagées**
- **Assurer l'accueil et l'accompagnement des travailleurs à la nouvelle organisation et à son évolution**
- **Définir, identifier et favoriser l'échange de bonnes pratiques au sein de la nouvelle entité concernant les méthodes et outils de gestion**
- **Offrir un service public de qualité en parlant d'une même voix.**

La création d'une nouvelle Administration, l'installation et le fonctionnement de nouveaux organes de gestion, l'implémentation d'un cadre organique,... En bref, la mise en place d'une nouvelle organisation proactive et agile pour faire face à un environnement en mutation permanente constitue également des enjeux cruciaux pour l'organisme et son management, et nécessite de mettre en œuvre les objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

### ARTICLE 29

#### **OS13 : Assurer la mise en place et le fonctionnement d'une nouvelle organisation proactive et agile**

L'AViQ va, à terme, gérer des compétences pour plus de 4 milliards d'euros et assurer ou faire assurer des aides et des services qui concerneront un jour ou l'autre chacun des wallons. Il convient, donc, de mettre en place des outils de pilotage efficaces et performants et à la hauteur de l'organisme mis en place.

La nouvelle gestion budgétaire sera implémentée au sein de l'organisme en répondant aux exigences du Décret WBfin et de ses arrêtés d'exécution. Des outils de contrôles internes seront mis en place.



L'Agence devra également développer l'audit et l'Inspection. Ces activités d'audit et d'Inspection seront orientées vers la prévention et/ou la détection.

La Direction de l'audit et de l'Inspection assume des missions d'instruction, d'évaluation et de contrôle, soit d'initiative, soit à la demande des différents départements et services de l'Agence. Dans ce cadre, l'ensemble des services d'Inspection seront regroupés.

Cette mission comporte deux volets :

- l'audit qualité, qui a pour objectif de garantir non seulement le respect des règles mais aussi et surtout la qualité dans l'exercice de ses missions par l'opérateur (ex. qualité d'accueil et de prise en charge dans les services). Il intervient également en cas de plaintes des usagers, de leur famille ou de professionnels. Son objectif est de viser l'amélioration permanente de la qualité dans les services et l'utilisation de référentiels « qualité » dans les services ;
- l'audit financier, qui contrôle la bonne utilisation des deniers publics conformément aux règles existantes. Cette direction développe dès lors des relations avec les services métiers, qui sont responsables du contenu des projets et des choix proposés au Ministre de tutelle ainsi qu'avec la Direction comptabilité et budget pour le suivi des contrôles budgétaires et les récupérations éventuelles de subsides.

**Pour ce faire, l'AViQ s'engage à mettre en œuvre les objectifs suivants :**

#### **Pilotage**

- **Assurer un pilotage de l'Agence, des politiques et des actions menées et des budgets y afférents**
- **Mettre en place la nouvelle gestion budgétaire**
- **Mettre en place une gestion des risques**
- **Assurer la mise en place d'un contrôle interne efficace et performant**
- **Mettre en place un audit interne**
- **Améliorer la qualité et l'efficacité des services prodigués par les services agréés et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires des services**
- **Mettre en place des projets transversaux**
- **Impulser, tester et partager des solutions innovantes**

**La mise en place de la nouvelle organisation** repose sur l'élaboration d'une stratégie forte en matière de gestion des ressources humaines visant à une meilleure efficacité des moyens humains en regard des missions de l'Agence. Pour ce faire, l'AViQ se dotera d'outils de management des ressources humaines modernes et efficaces.

Outre la gestion pécuniaire de l'ensemble du personnel, dans le respect du Code de la Fonction publique, elle veillera à objectiver les besoins en personnel dans l'ensemble de ses secteurs d'activités. L'ensemble des fonctions seront décrites et pour chaque membre du personnel une fiche emploi sera établie et servira de base à la fixation des objectifs à rencontrer dans le cadre du cycle de développement.

Par ailleurs, l'AViQ veillera à mettre en place des outils de formations internes visant à assurer le transfert des connaissances eu égard à la réforme de l'Etat et à la concrétisation des Accords de la Sainte-Emilie.

Il s'agira d'affecter les bonnes personnes aux bons endroits et d'assurer une politique dynamique en matière de mobilité interne et de changement d'affectation. Il conviendra également de :

- mettre en place des politiques de recrutements efficaces et transparentes ;
- d'avoir une vision prospective de la gestion du personnel en mettant en place une gestion prévisionnelle tant des compétences que des emplois.

Une attention particulière sera accordée à la modélisation, à l'harmonisation et à la simplification des processus. Cette activité devra permettre d'améliorer la performance interne de l'organisation.

Cette stratégie Ressources Humaines fera l'objet d'un processus d'évaluation et de communication clair permettant un pilotage par les organes de gestion.

#### **Gestion, management et ressources humaines :**

- **Mettre en place et assurer un leadership et une gouvernance participative**
- **Assurer la gestion des compétences**
- **Assurer la gestion prévisionnelle des emplois**
- **Mettre en place une gestion par projets spécifique à l'AViQ**
- **Élaborer et mettre en œuvre une politique commune de bien-être au travail**
- **Investir dans l'intégration, l'accompagnement et la valorisation des collaborateurs dans le respect de leur diversité**
- **Ajuster le dialogue social à la structure de l'AViQ**
- **Modéliser, harmoniser et optimiser les processus**
- **Accompagner la gestion du changement au travers d'outils pratiques, efficaces et à la portée des agents**
- **Développer les compétences en interne en regard des besoins de l'organisation et de l'ensemble de ses matières.**

En matière de gestion de l'information, il y aura lieu d'assurer au maximum la numérisation de l'ensemble des documents et la mise en place de workflows électroniques. Ceci sera développé dans une optique de simplification administrative et de développement durable.

#### **Gestion de l'information, simplification et développement durable :**

- **Mettre en place un système de gestion de l'information en ce compris les documents entrants et sortants**
- **Assurer la disponibilité, la confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des informations.**

En matière de gestion technologique et administrative, l'AViQ veillera à assurer le secrétariat, le fonctionnement de l'ensemble des organes de gestion et la mise à disposition des outils de gestion de l'information.

Un support juridique, une gestion du contentieux et la mise en place d'une procédure de gestion des plaintes seront mis à disposition de l'ensemble des services dits de production.

Une gestion centralisée de l'ensemble des achats de l'organisme sera mis en place.

La logistique sera assurée et mettra à disposition du personnel des bâtiments et des équipements de qualité et adaptés aux besoins de l'organisation.

En matière de gestion technologique, une attention particulière sera accordée à la fourniture d'outils performants, mais aussi et surtout, à l'intégration des applicatifs issus des nouvelles compétences et au développement de nouveaux applicatifs performants.

Un service centralisé chargé d'assurer le financement des prestataires sera mis en place et veillera à assurer les paiements dans le respect des prescrits légaux.

En matière de relations internationales, une attention particulière sera réservée aux matières relevant de la protection sociale et aux spécificités de celles-ci. Il s'agira d'impulser, de tester et de partager des solutions innovantes par la mise en place de projets expérimentaux. Il conviendra, également, de veiller à l'application et au respect des normes et standards applicables aux différentes matières traitées par l'AViQ.

Ceci se concrétisera par la mise en œuvre des objectifs opérationnels suivants :

**Gestion technologique et administrative :**

- **Assurer le fonctionnement et le secrétariat des différents Conseils**
- **Assurer un support juridique aux services, gérer les contentieux et assurer la médiation en matière de plaintes**
- **Assurer une gestion centralisée du cycle des achats de l'organisme**
- **Assurer la mise à disposition de bâtiments et d'équipements de qualité et adaptés aux besoins de l'organisation**
- **Assurer la mise à disposition et le bon fonctionnement d'outils technologiques performants et de qualité et adaptés aux besoins de l'organisation**
- **Assurer les paiements aux tiers dans les délais impartis et dans le respect des prescrits légaux**
- **Représenter la Région wallonne auprès des autorités fédérales, européennes et internationales, impulser, tester et partager des solutions innovantes, veiller au respect des normes et standards européens et internationaux (résolutions, recommandations, directives, etc.).**

En matière de Communication, l'AViQ veillera à développer une communication interne performante visant à développer une culture d'entreprise forte propre à l'AViQ.

Convivialité, fierté, appartenance, valeurs... sont les enjeux de cette culture d'entreprise qui fera de tous les membres du personnel des agents liés entre eux. Elle nous permettra à tous de nous approprier l'identité et l'image de l'AViQ et nous aidera aussi à créer des ponts entre les services. Chacun saura à qui s'adresser, comment faire circuler ses informations vers les autres et comment travailler ensemble !

En matière de communication externe, une attention particulière sera réservée à l'information relative aux compétences transférées. Les modes et contenus de communication seront adaptés aux caractéristiques des publics de l'AViQ.

**Communication :**

- **Mettre en place une communication interne favorisant la culture d'entreprise**
- **Développer une culture de communication externe ouverte et transparente sous des formes diversifiées et accessibles aux publics (bénéficiaires, professionnels, services, grand public,...)**

## **Titre IV. Financement**

### **ARTICLE 30**

#### **Engagements financiers**

En contrepartie des engagements de l'AViQ, le Gouvernement accorde annuellement à l'AViQ les ressources financières lui permettant d'atteindre les objectifs fixés par le présent Contrat.

Les dotations de l'AViQ pourront être revues en fonction de missions nouvelles que le Gouvernement déciderait de confier à l'AViQ ou de modifications réglementaires ou décrétales à charge de l'AViQ ou d'éventuelles mesures d'économie transversale prévues par la trajectoire budgétaire décidée par le Gouvernement.

Par ailleurs, le Gouvernement veillera à doter l'AViQ des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés dans la mise en œuvre et l'accomplissement des mesures prévues par les différents Plans transversaux auxquels le Gouvernement a souscrits. Dans la limite des disponibilités budgétaires, le Gouvernement octroie les moyens nécessaires à l'accomplissement de ces mesures.

Pour les années 2017 à 2022, le Gouvernement s'engage à prévoir une indexation annuelle sur base des règles définies dans l'annexe 4.

En outre, dans la limite des disponibilités budgétaires, le Gouvernement s'engage à prévoir les montants nécessaires pour rencontrer le financement des investissements fondés sur un Plan pluriannuel d'investissements (en ce inclus, les investissements technologiques).

En vue d'assurer une utilisation efficiente des ressources humaines et financières, l'AViQ s'engage à établir des plans prévisionnels afin de clairement définir les priorités et cadrer ses moyens de fonctionnement.

Les besoins financiers pour les différentes actions de l'AViQ sont ainsi clairement établis et font l'objet, ensuite, d'un reporting systématique et périodique en cours d'année auprès du Conseil de monitoring financier et budgétaire, du Conseil général et du Ministre.

L'AViQ s'engage à assurer une gestion optimale des moyens financiers octroyés par le Gouvernement et à garantir aux citoyens la dispense de l'ensemble des services et aux aides auxquels ils peuvent prétendre. Vu le contexte budgétaire, il s'agira de faire mieux avec les mêmes moyens.

L'AViQ s'engage à adapter sa comptabilité analytique, ainsi que l'ensemble des outils permettant une gouvernance budgétaire et financière conformément aux principes définis par le Décret WBFIN et ses arrêtés d'exécution.

## **Titre V. Modalités de mise en œuvre, suivi et évaluation du Contrat**

### **ARTICLE 31**

#### **Mise à disposition de données**

L'AViQ met à disposition du Ministre toute information utile en matière de définition, analyse et suivi des politiques en matière de santé, de handicap et de familles.

L'AViQ tient régulièrement informé le Ministre de l'exécution de ses missions au titre du présent Contrat.

### **ARTICLE 32**

#### **Plan d'administration tel que prévu à l'article 29/3 du Code Wallon de l'Action Sociale et de la Santé**

Afin de traduire les objectifs du Contrat de gestion de manière opérationnelle et d'en assurer le suivi, un Plan d'administration de cinq ans est développé. Le Plan d'administration vise à présenter la vision du management et à traduire les engagements pris dans le Contrat de gestion, au niveau de l'organisation de l'AViQ, de sa gestion interne et des moyens à mettre en œuvre.

Ce plan d'administration est décliné annuellement et fixe ainsi les objectifs et la stratégie à moyen terme de l'AViQ en fonction des moyens budgétaires disponibles. Ce Plan d'administration est mis à jour chaque année en parallèle du cycle budgétaire et de l'évaluation de la mise en œuvre du Contrat de gestion.

Le Conseil général établit le plan d'administration et le soumet à l'avis motivé des Comités, chacun pour ce qui concerne la Branche dont il assure la gestion

### **ARTICLE 33**

#### **Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat**

A côté de la mise en place des indicateurs, l'AViQ établira annuellement un rapport d'évaluation qui a pour objectif d'analyser la mise en œuvre du Contrat de gestion et les actions d'exécution menées au cours de l'année écoulée. Ce rapport annuel de mise en œuvre du Contrat de gestion mettra en perspective les actions menées par l'Agence par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis et fera état, de façon succincte, des principales étapes de mise en œuvre. Ce rapport sera conçu dans une optique stratégique et analytique. Ce rapport comprend, *a minima*, un examen de l'état de la réalisation des objectifs sur la base des indicateurs du Contrat tels que visés à l'annexe 3 et une évaluation qualitative de l'action de l'Agence. L'Agence transmet ce rapport au Ministre de tutelle par le biais de son Conseil général.

Le rapport annuel d'évaluation de la mise en œuvre du Contrat de gestion et du Plan d'administration est transmis au Gouvernement par le Ministre. Si nécessaire, cette évaluation peut donner lieu à une révision de la batterie d'indicateurs.

## ARTICLE 34

### Evaluation à mi-parcours

L'AViQ déploie son action dans un contexte en constante évolution et dont les impacts ne peuvent être pleinement évalués pour les cinq années à venir. En conséquence, l'AViQ s'engage à réaliser une évaluation de la mise en œuvre du présent Contrat à mi-parcours.

Cette évaluation fera l'objet d'un chapitre spécifique du rapport annuel d'exécution du Contrat portant sur la seconde année de mise en œuvre.

Dans ce cadre, l'AViQ s'engage à analyser la pertinence des mesures proposées, le niveau de mise en œuvre et d'atteinte des objectifs portés par le présent Contrat et à porter un regard critique sur son fonctionnement pour rencontrer ces priorités.

L'AViQ précisera également les actions qu'elle entend mettre en œuvre pour les deux dernières années du Contrat.

Les résultats de cette évaluation à mi-parcours devront permettre d'adapter, le cas échéant, les priorités du Plan d'Entreprise et de préciser certains des plans d'actions.

## ARTICLE 35

### Sanctions

En application du Décret du 12 février 2004, s'il apparaît que l'AViQ n'a pas rencontré délibérément les engagements qui lui sont fixés dans le cadre du présent Contrat, le Gouvernement peut revoir sa dotation pour les années suivantes, en tenant compte, le cas échéant, des charges fixes et variables et de l'effet d'une éventuelle diminution de la dotation sur l'offre de services.

## **Titre VI. Modifications et fin du Contrat**

### **ARTICLE 36**

#### **Adaptation du Contrat suite à une évolution du contexte**

Lorsque l'évolution de certains éléments du contexte de conclusion du présent Contrat ou lorsque le contenu des dispositifs réglementaires que l'AViQ est chargé d'appliquer ou qui la concerne, nécessitent une modification substantielle du Contrat, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

### **ARTICLE 37**

#### **Clause d'imprévision**

En cas de force majeure ou d'événements imprévisibles et inévitables, les conséquences, notamment financières et budgétaires de ces événements font l'objet d'une concertation urgente avec le Gouvernement, à l'initiative de l'organe de gestion de l'AViQ, traduite en un avenant au Contrat.

Par force majeure, il faut entendre la survenance de tout événement imprévisible à la date d'entrée en vigueur du Contrat, indépendant de la volonté des parties, qui ne pouvait être empêché et qui entraîne l'impossibilité de l'exécution de tout ou partie du présent Contrat.

L'incapacité pour une partie de remplir quelconque des obligations souscrites au présent Contrat n'est pas considérée comme caractérisant un manquement contractuel si cette incapacité est la conséquence directe d'un cas de force majeure.

La partie affectée par un cas de force majeure prend toute mesure pour reprendre au plus vite l'exécution complète de ses obligations contractuelles et pour limiter les conséquences de la force majeure.

La partie affectée par un cas de force majeure notifie à l'autre partie la survenance ou la disparition de cet événement, endéans un délai maximum de 15 jours.

Tous les délais prévus au présent Contrat seront suspendus pour la durée pendant laquelle la force majeure a empêché la Partie concernée de les mettre à profit.

Dès la notification par la partie concernée de la survenance d'un cas de force majeure, les parties envisageront ensemble et de bonne foi les moyens de mettre fin à la force majeure, d'en limiter et d'en réparer les conséquences.

### **ARTICLE 38**

#### **Avenant du Contrat**

Aucune modification substantielle du présent Contrat, à l'exception de ses annexes, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant.

Toute modification substantielle des missions fait l'objet d'un avenant au présent Contrat.

### **ARTICLE 39**

## Modification des annexes au Contrat

Les annexes au Contrat peuvent être modifiées sur base des dispositions suivantes.

L'annexe 2 ne peut contenir que des indicateurs ou des objectifs ; ces indicateurs et objectifs associés aux activités de l'AViQ font l'objet d'une évaluation annuelle. Avec l'accord des parties, ils peuvent faire éventuellement l'objet d'une modification annuelle quant à leur nombre, leur définition, ainsi que pour ce qui concerne les cibles des indicateurs de performance.

### **ARTICLE 40**

## Fin du Contrat

Si, à l'échéance du Contrat, aucun autre nouveau Contrat de gestion n'a été conclu, ce Contrat est prorogé par le Ministre pour une période non renouvelable de six mois jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau contrat de gestion conformément aux dispositions de l'Article 7 du Décret du 12 février 2004.

Si, à l'expiration du Contrat éventuellement prorogé, un nouveau contrat de gestion n'est pas entré en vigueur, le Gouvernement arrête les règles provisoires applicables à la poursuite des missions de service public, conformément à l'Article 7 du Décret du 12 février 2004.



## Titre VII. Dispositions finales

### ARTICLE 41

Le présent contrat de gestion prend cours à la date de sa signature et pour une durée de cinq ans.

### ARTICLE 42

## Annexes :

Annexe 1 : Missions des organes de gestion

Annexe 2 : Cartographie des objectifs

Annexe 3 : Indicateurs et tableau de bord stratégique

Annexe 4 : Financement

Fait à Charleroi....., le 30 juin 2017 en autant d'exemplaires originaux que de parties, dont chacune reconnaît avoir reçu le sien.

Pour le Gouvernement wallon,

**Monsieur Maxime PREVOT,**

Vice-Président, Ministre des Travaux publics, de la Santé, de l'Action sociale et du Patrimoine

Pour l'AViQ,

**Monsieur Marc ELSÉN,**  
Président du Conseil général

**Madame Yolande HUSDEN,**  
Vice-Présidente du Conseil général

**Madame Alice BAUDINE,**  
Administratrice générale de l'AViQ

## Annexe 1: Missions des organes de gestion

### Le Conseil général :

1. Répartit les ressources entre les branches de l'Agence (article 28).
2. Met en œuvre une gestion de trésorerie commune et assure la gestion des avoirs disponibles qui appartiennent à l'Agence.
3. Suit l'évolution de l'ensemble des dépenses sur la base des données communiquées par les Comités des 3 branches.
4. Soumet au Gouvernement, en vue de l'élaboration du budget de la Région et des contrôles budgétaires, un rapport relatif à l'évolution des dépenses des branches de l'Agence dans une perspective pluriannuelle, et aux ressources dont l'Agence devrait disposer pour assurer l'équilibre financier de chaque branche compte tenu de son évolution.
5. Etablit le budget de l'Agence.
6. Approuve les règlements d'ordre intérieur du Collège central de stratégie et de prospective, du Conseil de monitoring financier budgétaire, de chaque Comité et le règlement d'ordre intérieur commun aux groupes d'experts visés à l'article 5, alinéa 1<sup>er</sup>.
7. Propose au Gouvernement le cadre organique du personnel de l'Agence et ses modifications, après avoir pris l'avis des 3 Comités de branche.
8. Conclut, approuve et évalue le contrat de gestion.
9. Etablit le plan d'administration.
10. Décide de l'acquisition, de l'utilisation ou de la cession des biens matériels ou immatériels de l'Agence, de la constitution ou de la suppression de droits réels sur ces biens. Il assure l'exécution de ces décisions.
11. Assure la cohérence et la coordination de la gestion des branches de l'Agence. Il arbitre les conflits de compétences et les conflits d'intérêts entre les branches de l'Agence. Dans ce cadre, il peut se substituer aux organes de l'Agence selon les modalités fixées par le Gouvernement.
12. Détermine, en concertation avec les Comités de branche, les orientations politiques générales à court, moyen et long terme de l'Agence;
13. Développe et met en place des politiques transversales.
14. Peut solliciter des avis du Conseil de stratégie et de prospective.
15. Etablit un rapport annuel des activités de l'Agence.

### Le Conseil de monitoring financier et budgétaire:

1. Rend des avis, dans le cadre de la procédure d'élaboration du budget des missions et du budget de gestion de l'Agence;
2. Formule les avis motivés en matière d'évaluation du fonctionnement et de l'état du service public dont est chargée l'Agence et de rapport annuel sur la mise en œuvre du Contrat de gestion.
3. Fait trimestriellement rapport au Conseil général, aux Comités de Branches et au Gouvernement sur les recettes et les dépenses de l'Agence, en particulier sur les prévisions en la matière et sur les différents aspects de leur évolution;
4. Donne un avis sur la compatibilité avec le budget des missions de la branche concernée de toute convention négociée au sein d'une commission ou toute convention de revalidation proposées par une commission. Cet avis intervient avant l'approbation d'une convention ou d'une convention de revalidation par le Comité de la branche concernée;

5. Donne un avis sur toute question budgétaire que lui soumettent le Gouvernement, le Conseil général ou les Comités de branche.
6. Transmet le rapport sur l'évaluation de la mise en application du décret du 3 décembre.
7. Examine les opérations ayant une incidence financière ou budgétaires, a accès à tous les dossiers et archives et reçoit des services de l'Agence tous les renseignements qu'il demande.

#### Le Conseil de stratégie et prospective:

1. Assure une veille des développements de la politique de santé, de la politique du troisième âge, de la politique des handicapés, de la politique familiale et de la politique des prestations familiales aux niveaux régional et communautaire, fédéral et international, et formule des propositions destinées à répondre aux enjeux à long terme qu'il identifie en rapport avec ces politiques.
2. Evalue de manière qualitative et quantitative, dans une perspective de satisfaction des bénéficiaires et de réduction des inégalités, l'éventail des solutions mises en place dans le cadre des matières visées à l'article 2/2 et formule des propositions en vue du développement de ces solutions.
3. Donne, soit à la demande du Gouvernement, du Conseil général ou d'un Comité soit de sa propre initiative, un avis sur les matières visées dans les deux paragraphes précédents.
4. L'avis du Conseil de stratégie et de prospective peut être sollicité sur les avant-projets de décrets, sur les projets d'arrêtés du Gouvernement et sur l'exécution de la programmation et du programme quinquennal de promotion de la santé.
5. Les avis rendus par le Conseil de stratégie et de prospective dans le cadre de ses compétences sont communiqués pour information au Gouvernement, au Conseil général et aux Comités de branches concernés.
6. Les avis rendus par le Conseil de stratégie et de prospective relatifs à un avant-projet de décret sont communiqués au Conseil économique et social de Wallonie.
7. Le Conseil de stratégie et de prospective adresse, tous les deux ans, pour le 30 avril, au Parlement et au Gouvernement un rapport consignait les constats, évaluations et propositions. Ce rapport est communiqué au Conseil général et aux 3 Comités de branche.

#### Comité de branche Santé et bien-être :

1. Etablit le budget des missions de la branche « Bien-être et Santé » et le communique au Conseil général;
2. Procède à une évaluation des moyens nécessaires à la gestion de la branche « Bien-être et Santé » et communique cette évaluation au Conseil général en vue de l'établissement du budget de gestion de l'Agence;
3. Surveille l'évolution des dépenses de la branche « Bien-être et Santé » et prend le cas échéant des mesures de correction budgétaire;
4. Communique au Conseil général les données relatives à l'évolution des dépenses de la branche « Bien-être et Santé » et les éventuelles mesures de correction budgétaire adoptées;
5. Communique au Conseil général les données comptables relatives à la branche « Bien-être et Santé » requises pour l'établissement de la comptabilité de l'Agence et des situations périodiques actives et passives de celle-ci;

6. Arrête les comptes de la branche « Bien-être et Santé » et les communique au Conseil général;
7. Communique au Conseil général les données relatives à la branche « Bien-être et Santé » nécessaires à l'établissement du rapport d'évaluation.
8. Approuve les conventions conclues au sein des Commissions après avis du Conseil de monitoring financier et budgétaire;
9. Approuve, sur proposition des Commissions après avis du Conseil de monitoring financier et budgétaire, les conventions de revalidation;
10. Approuve, sur proposition de la Commission « Autonomie et grande Dépendance », les accords relatifs aux aides à la mobilité. Pour être définitivement approuvé, ces accords doivent également être approuvés par le Comité « Handicap ».

Notons que les conventions et les conventions de revalidation sont notifiées au Gouvernement par le président. Le Gouvernement peut s'y opposer dans les quinze jours ouvrables à dater de la notification.

#### Comité de branche Handicap :

1. Etablit le budget des missions de la branche « Handicap » et le communique au Conseil général.
2. Procède à une évaluation des moyens nécessaires à la gestion de la branche « Handicap » et communique cette évaluation au Conseil général en vue de l'établissement du budget de gestion de l'Agence.
3. Surveille l'évolution des dépenses de la branche « Handicap » et prend le cas échéant des mesures de correction budgétaire
4. Communique au Conseil général les données relatives à l'évolution des dépenses de la branche « Handicap » et les éventuelles mesures de correction budgétaire adoptées
5. Communique au Conseil général les données comptables relatives à la branche « Handicap » requises pour l'établissement de la comptabilité de l'Agence et des situations périodiques actives et passives de celle-ci
6. Arrête les comptes de la branche « Handicap » et les communique au Conseil général
7. Communique au Conseil général les données relatives à la branche « Handicap » nécessaires à l'établissement du rapport d'évaluation.
8. Assume une mission générale de coordination et d'information, à savoir :
  - Participation à la coordination régionale et interministérielle de la politique des personnes handicapées ;
  - la promotion d'études, de recherches d'informations et la mise en place d'indicateurs sociaux ;
  - l'organisation d'actions d'information et d'encouragement développant la prise de conscience de la collectivité et des services généraux ;
  - la promotion de la participation des personnes handicapées et de leurs associations à l'élaboration des mesures qui les concernent ;
  - la promotion de la formation initiale et de la formation continuée du personnel de l'ensemble des services qui s'adressent partiellement ou totalement aux personnes handicapées ;
  - la participation à la prévention, au dépistage et au diagnostic des déficiences et handicaps et à la mise en œuvre de l'aide précoce ;

- à la promotion, l'information et l'orientation de la personne handicapée ainsi que l'information de sa famille ;
  - la promotion de l'accueil, l'hébergement, le développement optimal ou l'accompagnement des personnes handicapées ;
  - la promotion de la formation ou la réadaptation professionnelle des personnes handicapées ;
  - la promotion de l'accès à l'emploi des personnes handicapées et des aides y contribuant ;
  - la promotion de la participation des personnes handicapées à la vie culturelle, sportive et sociale, en favorisant notamment la mobilité des personnes et les moyens d'accès et des aides y contribuant ;
  - l'information et la promotion d'une vie affective et d'une vie sexuelle épanouissantes pour les personnes handicapées ;
  - la promotion, l'information et la formation à l'accessibilité des lieux ouverts au public ;
  - la promotion, l'information et la formation à l'accessibilité et l'adaptabilité des logements, ainsi que des aides y contribuant.
9. Approuve les conventions conclues au sein des Commissions après avis du Conseil de monitoring financier et budgétaire.
  10. Approuve, sur proposition de la Commission « Autonomie et grande Dépendance », les accords relatifs aux aides à la mobilité. Pour être définitivement approuvés, ces accords doivent également être approuvés par le Comité « Bien-être et Santé ».

#### Comité de branche Familles :

1. Etablit le budget des missions de la branche « Familles » et le communique au Conseil général
2. Procède à une évaluation des moyens nécessaires à la gestion de la branche « Familles » et communique cette évaluation au Conseil général en vue de l'établissement du budget de gestion de l'Agence
3. Surveille l'évolution des dépenses de la branche « Familles » et prend le cas échéant des mesures de correction budgétaire
4. Communique au Conseil général les données relatives à l'évolution des dépenses de la branche « Familles » et les éventuelles mesures de correction budgétaire adoptées
5. Communique au Conseil général les données comptables relatives à la branche « Familles » requises pour l'établissement de la comptabilité de l'Agence et des situations périodiques actives et passives de celle-ci
6. Arrête les comptes de la branche « Familles » et les communique au Conseil général
7. Communique au Conseil général les données relatives à la branche « Familles » nécessaires à l'établissement du rapport d'évaluation.
8. Approuve les conventions conclues au sein de la Commission « Prévention et Promotion de la Santé », après avis du Conseil de monitoring financier et budgétaire.
9. Pendant la période transitoire :
  - a. Prépare l'accueil de la compétence en matière d'allocations familiales.
  - b. Remet un avis au Gouvernement sur tous avant-projets de décret, propositions de décret ou projets d'arrêté à portée réglementaire tendant à modifier la législation ou la réglementation régionales relatives à la politique familiale ou aux prestations familiales pendant la période transitoire.

- c. Et communique son avis dans un délai de deux mois à compter du jour de la demande, sauf si le Gouvernement a fixé un autre délai. Passé ce délai, la formalité est censée avoir été accomplie.

## Les commissions

### Branche Santé :

#### **Commission de Première ligne de soins**

Est compétente en matière d'organisation des aides et des soins de santé de première ligne et en matière de soutien aux professions d'aides et de soins de santé de première ligne.

- négocie et conclut des conventions;
- propose des conventions de revalidation au Comité « Bien-être et Santé »;
- détermine les besoins de financement.

#### **Commission Hôpitaux**

Est compétente en matière de politique de dispensation de soins dans les hôpitaux.

- négocie et conclut des conventions;
- propose des conventions de revalidation au Comité « Bien-être et Santé »;
- détermine les besoins de financement.

#### **Commission Santé mentale**

Est compétente en matière de politique de dispensation des soins de santé mentale dans les hôpitaux psychiatriques, dans les services psychiatriques des hôpitaux généraux, dans les institutions de soins autres que les hôpitaux et au dehors des institutions de soins.

- négocie et conclut des conventions;
- propose des conventions de revalidation au Comité « Bien-être et Santé »;
- détermine les besoins de financement.

**N.B. : Les commissions Hôpitaux et Santé mentale siègent ensemble pour exercer leurs compétences en matière de dispensation des soins de santé mentale dans les hôpitaux psychiatriques, dans les services psychiatriques des hôpitaux généraux, dans les maisons de soins psychiatriques et les initiatives d'habitations protégées.**

#### **Commission Accueil et Hébergement des personnes âgées**

Compétente en matière de politique de dispensation de soins dans les institutions pour personnes âgées, en ce compris les services de gériatrie isolés.

- négocie et conclut des conventions;
- détermine les besoins de financement.

### Branche Handicap

#### **Commissions subrégionales de coordination**

Sont compétentes pour :

- rassembler les données existantes concernant les caractéristiques socio-économiques et la situation des personnes handicapées;

- procéder, au niveau de leur ressort, à l'étude des besoins des personnes handicapées en termes de services;
- promouvoir la concertation et la coordination des services sociaux et de santé s'adressant partiellement ou totalement aux personnes handicapées dans leur ressort;
- proposer les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir une politique active dans leur ressort, notamment en dressant un plan de coordination et d'intervention des services en faveur des personnes handicapées.
- transmettre les conclusions de leurs travaux au Comité « Handicap ».

**Branche Santé et Handicap :**

**Commission « Autonomie et grande Dépendance »**

Est compétente pour

- conclure des conventions liées à l'assurance autonomie.
- proposer au Comité « Bien-être et Santé » et au Comité « Handicap » des accords relatifs aux aides à la mobilité sur base des travaux de la commission technique.
- faire des propositions en matière de couverture des besoins liés à la perte d'autonomie.

**Branche Santé, Handicap et Familles :**

**Commission « Prévention et Promotion de la Santé »**

Est compétente pour :

- conclure des conventions en matière de prévention et de promotion de la santé ;
- évaluer les moyens budgétaires réservés à la prévention et à la promotion de la santé.

**ANNEXE 2 CARTOGRAPHIE DES OBJECTIFS**

Objectifs du Contrat de gestion	Transversalités	Branche Santé	Branche Handicap	Branches Familiales
<b>Continuité des services aux publics</b>	Transfert APA	Transfert INAMI (2018)		Transfert Allocations familiales (2019)
	Transfert Aides à la mobilité	· IHP,MSP · MR MRS · Conventions		· Caisse autonome · Régulateur AVIQ · Echanges Entités fédérées
<b>Suivi des réformes</b>	· Plan promotion de la santé · Assurance autonomie	· Réforme Première ligne de soins · Infrastructures Hospitalières · Réforme Santé mentale · Réforme MR et MRS		Réforme Allocations familiales
	· Ensemble simplifions · Droits de l'enfant Plan Pauvreté · ...	· Réforme Enfants et adolescents · Réforme Psy 107 · Plan maladies chroniques · ...	· Plan autisme · Droits des personnes handicapées (ONU) · ...	
	<b>Choix autonomie et équité d'accès</b>			
	· Information			
	· Données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à disposition des wallons une offre d'aide et de soins continue, coordonnée et adaptée à leurs besoins</li> <li>• Développer l'informatisation des données et leur partage entre les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste unique</li> <li>• Outil de suivi de mon dossier</li> </ul>	
· Ressources financières Enfants et Familles			<p><b>Services aux familles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que tous les bénéficiaires aient accès à leurs droits</li> <li>• Assurer le traitement des allocations familiales pour des familles à l'étranger</li> <li>• Assurer une médiation auprès des familles</li> <li>• Garantir la continuité et la régularité du paiement des allocations</li> </ul> <p><b>Pilotage des caisses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter les caisses d'allocations familiales</li> <li>• S'assurer de la qualité de service des opérateurs</li> <li>• Contrôler la gestion des caisses d'allocations familiales</li> <li>• Evaluer l'exécution</li> </ul> <p><b>Gestion et bonne gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les données spécifiques aux allocations familiales</li> <li>• Assurer la mise en place, l'exécution et le suivi des volets budgétaire, financier et Comptable du réseau secondaire</li> <li>• Lutter contre la fraude sociale</li> </ul>	



ANNEXE 2 CARTOGRAPHIE DES OBJECTIFS

Objectifs du Contrat de gestion	Transversalités	Branche Santé	Branche Handicap	Branches Familles
<p><b>Orientations stratégiques :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions accessibles, modulables, adaptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à disposition des wallons une offre d'aide et de soins continue, coordonnée et adaptée à leurs besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la diversification de l'offre de services</li> <li>Renforcer les réponses aux besoins, notamment médicaux, des personnes en situation de grande dépendance</li> <li>Proposer la reconnaissance des critères du Label ACCESS I au législateur comme outil régional de mesure de l'accessibilité des bâtiments ouverts aux publics assortis de propositions d'obligations</li> <li>Soutenir les projets visant à une inclusion des personnes handicapées dans l'accueil de la petite enfance et l'accueil extrascolaire, l'enseignement, l'emploi, la vie sociale et culturelle,...</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la participation sociale et culturelle des personnes dépendantes</li> <li>Soutenir l'utilisation d'outils technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap dans les entreprises dans le secteur ordinaire avec une attention particulière pour les personnes les plus éloignées de l'emploi</li> <li>Favoriser l'accessibilité en ETA (quotas d'emplois, critères d'entrée, régime de travail,...) des personnes en situation de handicap les plus éloignées de l'emploi</li> <li>Développer et pérenniser les services d'Activités citoyennes pour les personnes en situation de handicap n'ayant pas accès à l'emploi</li> <li>Favoriser le droit à une vie sociale en ce compris pour les personnes avec des problèmes de mobilité</li> <li>Développer des projets pilotes d'inclusion sociale et de mixité sociale (personnes valides et non valides)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vie relationnelle, affective et sexuelle épanouissante</li> </ul>			

**ANNEXE 2 CARTOGRAPHIE DES OBJECTIFS**

Objectifs du Contrat de gestion	Transversalités	Branche Santé	Branche Handicap	Branches Familles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Logement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir les conseils et/ou le suivi en matière d'adaptation des logements quel que soit le handicap et l'âge</li> <li>• Soutenir financièrement les adaptations de logement de personnes en situation de handicap</li> <li>• Diversifier l'offre d'accompagnement et de soutien pour vivre dans le logement de son choix</li> <li>• Favoriser les passerelles entre les différents formes de logement (individuel, communautaire, collectif ) et des services y afférents</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Centre de référence</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Familles et aidants proches</li> </ul>			
	<b>Qualité de vie au domicile et au sein des services</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Accompagnement usagers et familles</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aides logements et alternatives logement</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contrôle norme et qualité</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formation des professionnels</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Infrastructures de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le suivi du nouveau décret infrastructures hospitalières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir des infrastructures inclusives</li> <li>• Inclure dans les critères d'évaluation de la qualité un critère d'accessibilité des infrastructures et des soins aux personnes en situation de handicap</li> </ul>	
	<b>Stratégie et prospective</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mise en place du secrétariat</li> </ul>		
Mise en place du service étude				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Etat des lieux</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan d'action</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Collaboration acteurs de l'évaluation</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Etat des lieux des veilles</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan de veille</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mise en œuvre du plan de veille</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan puriannuel des évaluations</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evaluations auprès des Bénéficiaires</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Analyse données existantes</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapports d'évaluation thématiques</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapport d'évaluation du fonctionnement</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procédure de traitement des avis</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réponse aux demandes d'avis</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Avis d'initiatives</li> </ul>				

**ANNEXE 2 CARTOGRAPHIE DES OBJECTIFS**

Objectifs du Contrat de gestion	Transversalités	Branche Santé	Branche Handicap	Branches Familles
<b>Culture partenariale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Administrations et autorités</li> <li>· Secteur associatif</li> <li>· Associations usagers et familles</li> <li>· Formation des professionnels</li> <li>· Flux d'informations</li> <li>· Flux de financement</li> <li>· Prestataires et opérateurs</li> <li>· Plateformes et réseaux</li> <li>· Usagers et bénéficiaires</li> <li>· Instances</li> <li>· Entités fédérées et fédérales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mission de point focal Convention ONU relative aux droits des personnes handicapées</li> <li>• Assurer un suivi proactif des autres contrats de gestion</li> </ul>	
<b>Culture d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Méthodologie partagée</li> <li>· Accompagnement des travailleurs</li> <li>· Bonnes pratiques</li> <li>· Communication d'une seule voix</li> </ul>			
	<p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un pilotage de l'Agence, des politiques et des actions menées et des budgets y afférents</li> <li>• Mettre en place la nouvelle gestion budgétaire</li> <li>• Mettre en place une gestion des risques</li> <li>• Assurer la mise en place d'un contrôle interne efficace et performant</li> <li>• Mettre en place un audit interne</li> <li>• Améliorer la qualité et l'efficacité des services prodigués par les services agréés et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires des services</li> <li>• Mettre en place des projets transversaux</li> <li>• Impulser, tester et partager des solutions innovantes</li> </ul> <p><b>Gestion, management, Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place et assurer un leadership et une gouvernance participative,</li> <li>• Assurer la gestion des compétences</li> <li>• Assurer la gestion prévisionnelle des emplois</li> <li>• Mettre en place une gestion par projets spécifique à l'AViQ</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre une politique commune de bien-être au travail.</li> <li>• Investir dans l'intégration, l'accompagnement et la valorisation des collaborateurs dans le respect de leur diversité</li> <li>• Ajuster le dialogue social à la structure de l'AViQ</li> <li>• Modéliser, harmoniser et optimiser les processus</li> <li>• Accompagner la gestion du changement au travers d'outils pratiques, efficaces et à la portée des agents</li> <li>• Développer les compétences en interne en regard des besoins de l'organisation et de l'ensemble de ses matières</li> </ul>			

**ANNEXE 2 CARTOGRAPHIE DES OBJECTIFS**

Objectifs du Contrat de gestion	Transversalités	Branche Santé	Branche Handicap	Branches Familles
<p align="center"><b>Organisation proactive et agile</b></p>	<p><b>Gestion de l'information, simplification et développement durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de gestion de l'information en ce compris les documents entrants et sortants</li> <li>• Assurer la disponibilité, la confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des informations.</li> </ul>			
	<p><b>Gestion technologie et administrative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le fonctionnement et le secrétariat des différents Conseils</li> <li>• Assurer un support juridique aux services, gérer les contentieux et assurer la médiation en matière de plaintes</li> <li>• Assurer une gestion centralisée du cycle des achats de l'organisme</li> <li>• Assurer la mise à disposition de bâtiments et d'équipements de qualité et adaptés aux besoins de l'organisation</li> <li>• Assurer la mise à disposition et le bon fonctionnement d'outils technologiques performants et de qualité et adaptés aux besoins de l'organisation.</li> <li>• Assurer les paiements aux tiers dans les délais impartis et dans le respect des prescrits légaux</li> <li>• Représenter la Région Wallonne auprès des autorités fédérales, européennes et internationales, impulser, tester et partager des solutions innovantes, veiller au respect des normes et standards européens et internationaux</li> </ul>			
	<p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une communication interne favorisant la culture d'entreprise</li> <li>• Développer une culture de communication externe ouverte et transparente sous des formes diversifiées et accessibles aux publics (bénéficiaires, professionnels, services, grand public,...)</li> </ul>			

ANNEXE 3: INDICATEURS ET TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

MISSIONS							
Publics	Indicateurs	SANTÉ ET BIEN ÊTRE		HANDICAP		FAMILLES	
		Continuité et Réformes	Autres activités	Continuité et Réformes	Autres activités	Continuité et Réformes	Autres activités
Personnes, familles et aidants proches	Evolution des bénéficiaires de prestations de l'AVIQ	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure	Nombre de bénéficiaires de prestations de l'AVIQ pendant l'année/Nombre de bénéficiaires de l'année antérieure
	Evolution de l'accompagnement des bénéficiaires par l'aviq			Nombre de personnes inscrites sur la liste unique/Nombre de personnes rencontrées dans les bureaux régionaux		Nombre de médiations réalisées dans l'année/Nombre de médiations réalisées en 2016	
	Evolution du nombre de projets à l'attention des personnes, familles et aidants proches	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure	Nombre de projets soutenus / Nombre de projets de l'année antérieure
Intermédiaires de paiement	Evolution des planifications	Nombre de projets planifiés/ Nombre de projets à planifier		Nombre de projets planifiés/ Nombre de projets à planifier		Nombre de projets planifiés/ Nombre de projets à planifier	
Il s'agit des Organismes assureurs et des caisses d'allocations familiales	Evolution des versements	Nombre versements dans les temps/nombre total des versements		Nombre versements dans les temps/nombre total des versements		Nombre versements dans les temps/nombre total des versements	
	Evolution des contrôles opérés	Nombre de contrôles opérés/ Nombre total des opérateurs		Nombre de contrôles opérés/ Nombre total des opérateurs		Nombre de contrôles opérés/ Nombre total des opérateurs	
Services agréés par l'AVIQ sans intermédiaire de paiement	Evolution du nombre de services agréés	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016	Nombre de services agréés au 31/12 de l'année/ Nombre de services agréés au 31/12/2016
	Evolution des subventions payées dans les délais		Nombre de subventions payées dans les délais par matière et type de gestion /Nombre total des subventions payées par matières et type de gestion		Nombre de subventions payées dans les délais par matière et type de gestion /Nombre total des subventions payées par matières et type de gestion		
	Evolution des dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités dans l'année/Nombre de dossiers reçus
	Evolution des délais de traitements	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers traités dans les temps/ Nombre de dossiers traités
Autorités fédérales,communautaires, intra francophones,....	Evolution du nombre de réunions	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure	Nbre de réunions par autorité/ Nombre de réunions de l'année antérieure

**ANNEXE 3: INDICATEURS ET TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE**

FONCTIONNEMENT		
Indicateurs		
PILOTAGE	Evolution des Budgets	Montants consacrés par matières/ Montants budget 2016
	Evolution du nombre d'audits budgétaires réalisés	Nombre d'audits budgétaires produits/ Nombre d'audits budgétaires à produire
	Evolution de la gestion des risques	Nombre de risques traités/ Nombre de risques identifiés
	Evolution des audits internes réalisés	Nombre d'audits réalisés dans l'année/ Nombre d'audits à réaliser
	Evolution des plaintes	Nombre de plaintes par matières traitées dans l'année/ nombre de plaintes par matières de l'année antérieure
	Evolution des audits externes	Nombre de services audités/ nombre total des services
	Evolution du nombre de projets transversaux	Evolution du nombre de projets transversaux
	Evolution des processus analysés	Nombre de processus analysés
GESTION,MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES	Evolution des effectifs en ETP	Nombre d'ETP par Services année en cours/Nombre d'ETP de l'année antérieure
	Evolution des départs et engagements	Nombre de personnes engagées dans l'année/Nombre de personnes qui ont quitté l'AVIQ
	Evolution des formations	Nombre de formations organisées dans l'année/ Nombre de formations organisées l'année antérieure
	Evolution du nombre d'actions réalisées dans le cadre du plan bien-être au travail	Nombre d'actions réalisées/ Nombre d'actions à réaliser
	Evolution des projets en matière de culture d'entreprise	Nombre de projets organisés dans l'année/ Nombre de projets organisés l'année antérieure
GESTION DE L'INFORMATION, SIMPLIFICATION ET DEVELOPPEMENT DURABLE	Evolution de la gestion électronique des documents	Nombre de projets réalisés dans l'année
	Evolution des procédures informatisées	Nombre de workflow informatisés dans l'année/ Nombre de workflows réalisés l'année antérieure
	Evolution du nombre d'actions en matière de développement durable	Nombre d'actions en matière de développement durable
GESTION TECHNOLOGIQUE ET ADMINISTRATIVE	Evolution du nombre de procès-verbaux réalisés et suivis (Instances)	Nombre de pv réalisés dans l'année/ Nombre de pv de l'année antérieure
	Evolution des notes proposées aux instances	Nombre de notes proposées aux instances par instances dans l'année/ Nombre de notes proposées par instances l'année antérieure
	Evolution des décisions prises et communiqués aux instances	Nombre de décisions prises et communiquées dans l'année/Nombre de décisions prises et communiquées l'année antérieure
	Evolution du délai de réponses aux questions parlementaires	Nombre de questions parlementaires hors délai/ Nombre total des questions parlementaires
	Evolution des marchés	Nombre de marchés ventilés par types réalisés dans l'année/ Nombre de marchés ventilés par type de l'année antérieure
	Evolution des contentieux	Nombre de contentieux dans l'année/ Nombre de contentieux de l'année antérieure
	Evolution des écritures comptables	Nombre d'écritures comptables de l'année/nombre d'écritures comptables de l'année antérieure
	Evolution des applicatifs informatiques	Nombre d'applicatifs développés ou implémentés dans l'année / Nombre des applicatifs à implémenter
	Evolution du nombre d'avis juridiques rendus	Nombre d'avis juridiques remis/ Nombre avis juridiques demandés
	Evolution du nombre de projets de dispositifs juridiques	Nombre de projets dispositifs juridiques produits/ Nombre de dispositifs juridiques demandés
COMMUNICATION	Evolution du nombre de rencontres multilatérales, européennes et internationales	Nombre de rencontres de l'année/ Nombre de rencontres de l'année antérieure
	Evolution des projets européens	Nombre de projets européens suivis dans l'année/ Nombre de projets européens suivis l'année antérieure
	Evolution des actions de communication	Nombre d'actions de communication réalisés dans l'année par matière/ Nombre de plans de communication demandés
	Evolution des publications	Evolution du nombre de publications par matière réalisées dans l'année/Nombre total des publications à réaliser par matière
	Evolution des appels aux numeros vert	Nombre d'appels par numéro vert/nombre d'appels de l'année antérieure
	Evolution des visites des sites WEB	Nombre de visiteurs des sites web de l'année/ nombre de visites du site web de l'année antérieure
STRATEGIE ET PROSPECTIVE	Evolution du nombre de prêts au Centre de documentation	Nombre de prts de l'année/ Nombre de prêts de l'année antérieure
	Evolution du nombre d'abonnés aux réseaux sociaux	Nombre d'abonnés aux réseaux sociaux de l'année/ Nombre d'abonnés aux réseaux sociaux de l'année antérieure
	Evolution du nombre d'avis rendus dans les délais	Nombre d'avis rendus dans les délais/ nombre total des avis
STRATEGIE ET PROSPECTIVE	Evolution du taux de réalisation du plan pluriannuel de développement	Nombre de projets réalisés dans l'année/ Nombre de projets à réaliser
	Evolution du nombre d'études et de rapports thématiques rendus	Nombre d'études et de rapports thématiques produits dans l'année/ Nombre de rapports thématiques rendus l'année antérieure

## Annexe 4 Evolution des dotations

### Gestion centrale de l'Agence

A l'occasion de l'élaboration du budget initial 2017, deux dotations ont été fixées pour la gestion centrale de l'Agence :

- Une dotation courante pour couvrir ses frais de fonctionnement ;
- Une dotation en capital pour couvrir ses frais d'investissements.

La dotation courante destinée à couvrir les frais de fonctionnement de l'Agence évoluera en fonction, d'une part, des franchissements de l'indice-pivot et, d'autre part, en fonction d'une dérive barémique forfaitaire de 0,5% sur base annuelle. De la sorte, à cadre inchangé, l'Agence doit pouvoir faire face à l'évolution des coûts salariaux qui lui incombent.

:-

Concernant la dotation en capital pour couvrir les frais d'investissements de l'Agence, ceux-ci sont fixes dans le temps, sauf décision autre du Gouvernement. Cependant, dans le contexte de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat, conscient des enjeux pour l'Agence et pour la Wallonie quant à la reprise effective et efficace de ces compétences, le Gouvernement sera particulièrement vigilant quant aux différents moyens nécessaires à l'Agence

### Gestion des missions de l'Agence

Concernant le budget des missions de l'Agence, le Gouvernement distinguera selon qu'il s'agisse des missions paritaires, réglementées, facultatives ou liées aux cofinancements européens.

#### *Missions paritaires*

S'agissant des missions paritaires, la dotation y liée vise dans son entièreté la reprise de compétences en suite de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat. A l'occasion de l'élaboration du budget initial 2017, trois dotations avaient été envisagées:

- Une dotation courante pour couvrir ses missions paritaires déjà gérées par l'Agence (G) ;
- Une dotation courante pour couvrir ses missions paritaires non encore gérées par l'Agence (NG)
- Une dotation en capital pour couvrir ses missions paritaires non encore gérées (NG) ;

Concernant les dotations courantes, la dotation courante pour missions non encore gérées alimentera la dotation pour missions déjà gérées au fur et à mesure de la reprise effective des compétences par l'AViQ. Sauf décision autre du Gouvernement, les dotations évolueront d'un exercice budgétaire à l'autre en fonction de l'évolution des paramètres macroéconomiques suivants, selon les matières :

#### **Intitulé politique**

Reprise des fonds sociaux liée aux transferts de compétences	Indice-pivot
Dotations aux secteurs privés et publics en application de conventions santé diverses	Indice-pivot
Conventions de rééducation fonctionnelle	Indice-pivot
Dépenses diverses d'informatique liées aux transferts de compétences	Juillet N-1/ juillet N-2

Maximum à facturer - Centres de rééducation fonctionnelle	Indice-pivot
Prix d'hébergement hospitalier	Cf. infra
Formation continue des travailleurs sociaux des services agréés d'aide aux familles et aux aînés	Non indexé
Services Intégrés de Soins à Domicile (SISD)	Juin N-1/ juin N-2
Réseaux locaux multidisciplinaires	Juin N-1/ juin N-2
Equipes multidisciplinaires palliatives	Indice-pivot
Concertation patient psychiatrique	Juin N-1/ juin N-2
Initiatives d'habitations protégées	Indice-pivot
Maisons de soins psychiatriques	Indice-pivot
Sevrage tabagique	Non indexé
Maisons de repos, maisons de repos et de soins, centres de soins de jour, centres de court séjour	Indice-pivot
Allocations familiales	Indice-pivot
Aides à la mobilité	Juin N-1/ juin N-2
Equipes multidisciplinaires Aides à la mobilité	Indice-pivot

Où N correspond à l'exercice budgétaire pour lequel les moyens sont évalués.

Concernant le prix d'hébergement hospitalier, le Gouvernement sera particulièrement attentif aux moyens qui seront nécessaires à l'Agence afin de couvrir les dépenses liées à l'implémentation du mécanisme. En effet, à l'exception des dépenses d'entretien et de remplacement qui revêtent un caractère progressif automatique, les dépenses en la matière dépendront tant des calendriers de travaux décidés par le Gouvernement, que de la réalisation effective de ceux-ci par les institutions hospitalières et de l'évolution des taux d'intérêt pour le secteur. Dès lors, cette ligne devra faire l'objet d'une approche budgétaire spécifique à l'occasion de l'élaboration de chaque exercice budgétaire.

De même, des montants complémentaires devront être prévus par le Gouvernement pour couvrir les interventions de l'AViQ dans les frais d'administration des mutualités, et ce en fonction des compétences qui nécessiteront un transit par les organismes assureurs. Ces montants seront déterminés séparément pour chaque politique. La hauteur desdits moyens fera l'objet de décisions ultérieures du Gouvernement, en concertation avec les organismes assureurs.

En cas de phénomène démographique ou sanitaire spécifique imprévisible, le Gouvernement pourra être amené à reconsidérer – même de manière temporaire – les moyens versés à l'Agence dans le cadre de ces compétences.

Enfin, la dotation courante pour missions paritaires sera réévaluée par le Gouvernement et par l'Agence en fonction des nouvelles missions ou extensions de missions qui seront confiées à l'Agence (augmentation du nombre lits en maisons de repos (partie fonctionnement), nouveau mécanisme de financement des places en maisons de repos (partie infrastructures), assurance-autonomie,...). A cet égard, des transferts au départ des crédits dévolus aux missions autres que paritaires pourront être envisagés.

Pour ce qui est de la dotation en capital pour couvrir les missions non paritaires de l'Agence, celle-ci ne vise a priori qu'une dépense spécifique à ce stade et non encore reprise par l'Agence : la gestion des forfaits hospitaliers et l'appareillage des services médico-techniques lourds. Ceux-ci seront repris effectivement par l'Agence à dater du 1<sup>er</sup> juillet 2018, la compétence étant jusque-là assurée par le SPF Santé. Dès lors, une attention particulière sera portée à l'ajustement du budget 2018 et à



l'élaboration du budget initial 2019 quant au niveau de crédits nécessaires à la reprise effective de cette compétence. Par la suite, la politique devant être gérée dans un cadre extinctif pour la partie relative aux forfaits hospitaliers, le Gouvernement et l'Agence veilleront à s'échanger les informations en vue d'estimer correctement les moyens nécessaires à l'Agence.

#### *Missions réglementées*

A l'instar de ce que pratiqué pour l'Agence à l'occasion du budget initial 2017 et à cadre inchangé pour l'Agence, une dotation courante pour missions réglementées est octroyée à l'Agence. A politique inchangée, cette dotation évoluera en fonction, d'une part, des franchissements de l'indice-pivot et, d'autre part, en fonction d'une dérive barémique forfaitaire de 0,5% sur base annuelle. De la sorte, l'Agence doit pouvoir faire face à l'évolution des coûts liés aux dépenses réglementées qui lui incombent.

L'Agence et le Gouvernement seront par ailleurs très attentifs aux attentes du secteur en matière d'interventions réglementées et réévalueront les moyens structurels nécessaires au bon exercice de ces missions.

#### *Missions facultatives*

Huit dotations ont été envisagées à cet égard à l'occasion de l'élaboration du budget initial 2017 : selon (i) qu'il s'agisse de missions facultatives relatives à la branche Santé et Bien-être, à la branche Personnes handicapées, à la branche Familles ou à la branche commune et selon (ii) que l'on soit dans des subventions courantes ou de capital.

A priori, la règle d'évolution de ces moyens est la constance. Cependant, des exceptions seront faites pour :

- La subvention en capital pour la branche Santé et Bien-être, et ce afin d'intégrer les moyens nécessaires au financement des infrastructures MR/MRS dans le cadre de l'apurement des dossiers actuellement à l'Agence et avant lancement d'un nouveau mécanisme de financement des infrastructures en la matière ;
- La subvention en capital pour la branche Personnes handicapées, afin de prévoir les moyens nécessaires pour permettre les appels à projets en Accueil et Hébergement à hauteur de 30 millions EUR (6 x 5 millions EUR) depuis 2014.

Ces dotations seront susceptibles d'évoluer en fonction des décisions spécifiques prises par le Gouvernement.

#### *Missions cofinancements européens*

Le Gouvernement transfèrera les moyens nécessaires à ces missions dans le cadre des décisions spécifiques qu'il prendra en la matière.