

Projet de Contrat de Gestion

Document de travail V 15

Table des matières

Identification des parties.....	3
Préambule	3
Titre I. Dispositions générales	5
Chapitre 1. Définitions.....	5
Chapitre 2 : 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	9
Chapitre 1 Mission de l'Agence	9
Chapitre 2 Principes généraux.....	11
Synergies - Transversalité :	11
Efficacité et efficience :	11
Bonne gouvernance et responsabilisation des organes :	11
Ethique et déontologie :	12
Transparence et communication :	12
Simplification administrative :	12
Chapitre 3 : Continuité des services aux publics	13
Chapitre 4 : Suivi des réformes du Gouvernement	15
Chapitre 5 : Orientations stratégiques du Gouvernement	16
1. La transformation des modèles familiaux	16
2. L'allongement de la vie et augmentation du nombre de personnes âgées.....	16
3. L'augmentation importante des maladies chroniques	16
4. La santé mentale et le suicide	17
5. L'autonomie et l'inclusion	17
6. La révolution technologique.....	18
Chapitre 6 : Suivi des plans transversaux	22
Chapitre 7 : Stratégie et prospective.....	23
Fonction Consultative.....	23
Fonction Evaluative	24
Chapitre 8 : Culture partenariale.....	26

Titre III. Gouvernance et modes de gestion	28
Chapitre 1 : La gouvernance.....	28
Chapitre 2 : Une culture des résultats.....	37
Chapitre 3 : Développer une nouvelle organisation forte.....	40
Titre IV. Financement	42
Titre V. Modalités de mise en œuvre, suivi et évaluation du Contrat	44
Mise à disposition de données.....	44
Plan d’entreprise ou d’administration	44
Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat	44
Evaluation à mi-parcours.....	44
Sanctions	45
Titre VI. Modifications et fin du Contrat	46
Adaptation du Contrat suite à une évolution du contexte	46
Clause d’imprévision	46
Avenant du Contrat	46
Modification des Annexes au Contrat.....	46
Fin du Contrat.....	47
Titre VII. Dispositions finales	48
Annexes :	48
Annexe 1 : Cartographie des objectifs	48
Annexe 2 : Indicateurs et tableau de bord stratégique.....	48

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 ;

Et d'autre part :

Le Gouvernement Wallon représenté par Monsieur le Ministre Maxime Prévot, 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 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 sixième 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 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 1ère 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 ;
- Convention de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales (Convention européenne des droits de l'Homme) du 4/11/1950 (articles 8 et 14).
- Charte sociale européenne révisée du 03 mai 1996 (articles 12,16 et 17).
- Code européen de sécurité sociale du 16 avril 1964 (articles 39 à 45).
- Code européen de sécurité sociale révisé du 06 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

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..

Annexes : Annexes au présent Contrat.

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 du Code Wallon de l'Action Sociale et de la Santé.

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

Contrat de gestion : Convention conclue entre le Gouvernement et le Conseil général, conformément au Code de l'Action sociale et de la Santé et au Décret du 12 février 2004

Décret Wbfin : Décret du 17 décembre 2015 modifiant le décret du 15 décembre 2011 portant 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**

Département : Structure organisationnelle de l'AViQ, qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans le cadre organique de l'AViQ.

Direction : Structure organisationnelle de l'AViQ, incluse, sauf exceptions, dans un département de l'AViQ qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans le cadre organique.

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.

Orientation client : Offre d'un service adapté aux besoins ou aux types de besoins des usagers, qu'il s'agisse des bénéficiaires ou des opérateurs et portant une attention particulière à l'adéquation du service rendu avec les priorités des usagers.

Parties : L'AViQ représenté par son Conseil général et le Gouvernement, représenté par le Ministre.

Plan d'entreprise : 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 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), coordonne et évalue les actions menées par les tiers au regard des missions de l'AViQ pour en maximiser la contribution et organise les concertations internes et externes nécessaires.

Siège : Siège central de l'AViQ situé 21 rue de la Riveline à 6061 Charleroi.

Site internet : Site internet de l'AViQ accessible à l'adresse <http://www.aviq.be>.

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.

Tableau de bord stratégique : Outil d'évaluation de l'atteinte des objectifs assignés à l'AViQ, constitué d'un nombre choisi d'Indicateurs de résultat et de performance. Le tableau de bord indique périodiquement le degré de réalisation et l'évolution des Indicateurs.

Tableau de bord opérationnel : Outil d'évaluation de la réalisation des objectifs opérationnels de l'AViQ.

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

Chapitre 2 : Durée du Contrat

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

Chapitre 3 : Engagements de l'AViQ

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

- La continuité des services aux publics dans le cadre de la 6^{ième} 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 construction d'une organisation efficace et performante et la mise en œuvre du rôle de régulateur ;
- La concentration et l'utilisation efficace et efficiente des moyens et 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.

Chapitre 4 : Engagements du Gouvernement

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat concernent :

- La mise à disposition de l'AViQ de toute information à sa disposition et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions de l'AViQ;
- 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, le niveau fédéral et international.
- L'adéquation entre les moyens budgétaires et les missions de l'Agence, y compris au niveau des ressources humaines et, le cas échéant, la possibilité d'adaptation du niveau d'exécution de ses missions au budget disponible après négociation avec le Conseil général ;
- L'assurance que le cadre légal applicable au personnel, statutaire et contractuel, de l'Agence évolue, dans le cadre des dispositions réglementaires en matière de Fonction publique (Codes et Statuts spécifiques actuels) et des dispositions réglementaires en vigueur en matière de négociation (Comité de secteur XVI) et de concertation (Comité intermédiaire de concertation).

Cette évolution doit se construire avec les visées suivantes :

- Permettre à l'Agence de gérer de manière intégrée et efficiente ses différentes missions et d'atteindre les objectifs afférents dans une logique de service public, en s'adaptant aux besoins évolutifs de l'environnement ;

Et pour ce faire :

- Pourvoir aux postes d'encadrement et de management en tenant compte de la diversité de missions et expertises de l'Agence ;
- Assurer une mixité de profils et de compétences au sein des équipes où cette mixité constitue une plus-value ;
- Accroître le taux de statutarisation à différents niveaux en tenant compte prioritairement des impératifs de l'encadrement et du management et dans les limites des moyens disponibles ;
- Accroître les possibilités de carrière par la valorisation des acquis professionnels ;
- Optimiser les délais pour les divers processus de recrutement et d'engagement ;
- Mettre en œuvre une véritable culture de l'évaluation.

Cette évolution doit se construire dans la plus totale transparence et produire du sens pour l'ensemble du personnel, notamment en termes d'égalité des chances, d'élargissement des possibilités de parcours professionnel et de qualité de vie au travail.

Titre II. Missions et activités de l'Agence

Chapitre 1 Mission de l'Agence

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 mène des politiques majeures

Le transfert aux Régions de nombreuses compétences en matière de Santé et d'Action sociale de par la 6^{ième} réforme de l'Etat et l'accord politique dit « 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.

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 Famille.

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

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.

Famille

- la définition des allocations familiales
- la gestion des budgets et le contrôle des caisses y afférant
- 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 laquelle elle est compétente.

L'objectif de chacune des politiques menées vise, en effet, **le soutien à une vie de qualité** 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 Wallons.

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

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 conseil et d'échange 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 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 reconduction des actuelles conditions d'agrément pour les opérateurs chargés de la gestion des allocations des enfants wallons;
- la réforme des maisons de repos et de soins ;
- la création d'une assurance autonomie ;
- la prévention et la promotion de la santé ;
- la réforme de la politique de santé mentale ;
- ...

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 (quelles soient monoparentales, recomposées, précarisés, 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, Comités et 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 au niveau fédéral, européen et international.

L'AViQ participera activement à la mise en œuvre et au suivi des projets transversaux portés par le 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 :

De par 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 administrative. 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, un devoir de disponibilité et de compétence, 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 qu'elle porte 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 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 (agrément, 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.

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, garantir au public le service de qualité qui lui était offert jusque-là, et conserver sa confiance.

Pour ce faire, il s'agit de mettre en place et 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 de la Fédération Wallonie Bruxelles et les matières gérées par la DGO5 SPW depuis le 1^{er} 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 du juin 2015 au 31/12/2016. 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.

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
 - Aides à la mobilité
 - Soins de longue durée pour personnes âgées
 - Conventions de réadaptation
 - Initiatives d'habitation protégée
 - Maisons de soins psychiatriques,
 -
- **Mettre en œuvre le transfert de l'Allocation Pour Personnes Agées**
 - Mettre en œuvre le régime d'extinction de l'APA
 - Intégrer progressivement le personnel
- **Mettre en œuvre le transfert des prestations familiales**
 - Soutenir la création de la caisse autonome
 - Assurer le rôle de régulateur en matière d'allocation familiales
 - Assurer l'interface avec les autres entités fédérées

Pour assurer la continuité des services, et dans un souci d'amélioration continue, l'AViQ précisera les points suivants pour chacun des objectifs opérationnels énoncés ci-dessus:

- **Planifier (Plan)** : Planifier et préparer le travail à effectuer. Établir les objectifs, définir les tâches à exécuter, fixer un échéancier, évaluer les ressources humaines et financières internes et externes nécessaires.
- **Faire (Do)** : Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues.
- **Suivre (Check)** : Assurer le suivi et vérifier l'évolution
- **Agir (Act)** : Mesurer et comparer avec les prévisions. Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire

Chapitre 4 : Suivi des réformes du Gouvernement

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 Ministre la préparation, la mise en place, le suivi de celles-ci.

Ceci se traduit par les objectifs stratégiques et opérationnels suivants :

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

- **La réforme Allocations familiales**
- **La réforme de la première ligne de soins**
- **La réforme du financement des infrastructures hospitalières ;**
- **La réforme des maisons de repos et de soins ;**
- **La création d'une assurance autonomie ;**
- **La prévention et la promotion de la santé.**

Pour chacune des réformes visées, l'AVIQ définira les actions suivantes :

- **Planifier (Plan)** : Planifier et préparer le travail à effectuer. Établir les objectifs, définir les tâches à exécuter, fixer un échéancier, évaluer les ressources humaines et financières internes et externes nécessaires.
- **Faire (Do)** : Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues.
- **Suivre (Check)** : Assurer le suivi et vérifier l'évolution
- **Agir (Act)** : Mesurer et comparer avec les prévisions. Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire

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 séparations¹. Selon le Bureau du plan, 30 % des familles sont monoparentales². Une étude de l'IWEPS en 2016 indique que la moitié des personnes vivant en familles monoparentales est pauvre³. 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 soutien⁴ 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 service au domicile mais également d'accroître, de diversifier et d'adapter l'offre existante aux besoins 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 importante des maladies chroniques physiques liées tant au vieillissement global de la population, qu'aux modes de vie de plus en plus sédentaires et à de mauvaises habitudes alimentaires ainsi que l'accroissement conséquent des maladies et troubles psychiques,

¹ *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

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

³ *Les chiffres clés de la Wallonie* – Décembre 2013, IWEPS,
https://www.iweeps.be/sites/default/files/iweeps_chiffres_cles_2013deg.pdf

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

constituent également des défis majeurs à relever. L'enquête de santé par interview 2013⁵ révèle qu'en moyenne une personne sur trois est concernée. La prise en compte des difficultés rencontrées par les personnes concernées exigera des aménagements des conditions de vie et de travail.

4. La santé mentale et le suicide

L'enquête santé 2013⁶ 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)⁷. 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).

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.

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ Organisation Mondiale de la Santé – OMS (2014), « Prévention du suicide : L'état d'urgence mondiale », 89 p.

L'aviq soutiendra également le développement d'une société inclusive⁸ 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

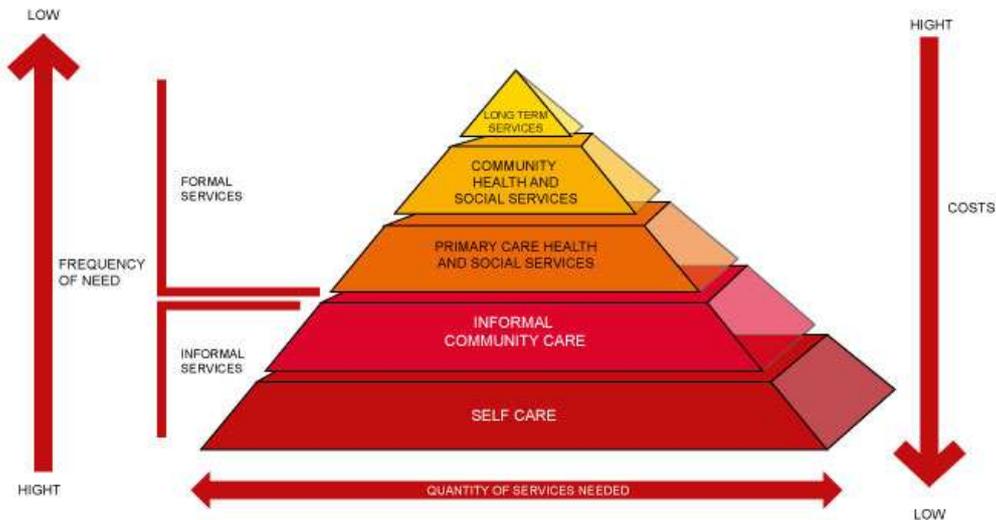
Les évolutions rapides des nouvelles technologies médicales, l'e-Santé, les objets connectés, les évolutions thérapeutiques, ..., ont une incidence de plus en plus prégnante sur les comportements individuels et les organisations. La révolution numérique impacte de façon accélérée tous les aspects de 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

Les objectifs se déclineront en cinq niveaux allant du plus universel et des capacités individuelles, en passant par l'intervention dans la communauté vers des réponses de plus en plus spécialisées, le tout avec une volonté d'efficience et de qualité. Le schéma ci-après qui s'inspire de la pyramide sanitaire de l'OMS, traduit cette déclinaison.

⁸ . [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. »



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. Dans la suite de ce chapitre le mot personne vise toute personne quel que soit son âge, son état de santé, sa capacité d'autonomie.

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

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

- **Répondre aux besoins d'information des personnes quant aux droits et aux aides disponibles et notamment en matière de recours et de plainte**
- **Assurer l'information, l'accès, la gestion, l'appropriation et la protection des données personnelles**
 - SANTE
 - *Développer l'informatisation des données et leur partage entre les parties prenantes*
 - HANDICAP
 - *Mettre en oeuvre la liste unique*
 - *Mettre à disposition des personnes en situation de handicap un outil de suivi de leur dossier*
- **Assurer des ressources financières aux enfants et aux familles**
 - FAMILLES
 - 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*
- *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**

SANTE

- *Mettre à disposition des wallons une offre d'aide et de soins continue, coordonnée et adaptée à leurs besoins*

HANDICAP

- *Favoriser la diversification de l'offre de services*
- *Renforcer les réponses aux besoins, notamment médicaux, des personnes en situation de grande dépendance*
- *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*
- *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**

SANTE

- *Favoriser la participation sociale et culturelle des personnes dépendantes*
- *Soutenir l'utilisation d'outils technologiques*

HANDICAP

- *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

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

HANDICAP

- *Fournir les conseils et/ou le suivi en matière d'adaptation des logements quel que soit le handicap et l'âge*
- *Soutenir financièrement les adaptations de logement de personnes en situation de handicap*
- *Diversifier l'offre d'accompagnement et de soutien pour vivre dans le logement de son choix*

- Favoriser les passerelles entre les différents formes de logement (individuel, communautaire, collectif) et des services y afférents
- **Développer et soutenir les centres de référence et/ ou de ressources**
- **Développer des actions visant à soutenir les familles et les aidants proches.**

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**
- **Développer les aides en matière d'aménagement du logement et des formules alternatives de logement individuel ou communautaire**
- **Garantir le contrôle de la norme et développer 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**
- **Promouvoir des infrastructures de qualité**
 - HANDICAP
 - *Promouvoir des infrastructures inclusives*
 - *Inclure dans les critères d'évaluation de la qualité un critère d'accessibilité des infrastructures et des soins aux personnes en situation de handicap*

Chapitre 6 : Suivi des plans transversaux

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 :

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**
- **Réformes et plans en Santé mentale : enfants, adolescents, adultes**
- **Maladies Chroniques**
- **Plan autisme**
- **Convention Droits des Personnes Handicapées des Nations Unies**
- **Plan de lutte contre la pauvreté**
- **Plan environnement santé**
- **Plan contre les violences**
- **Plan diversité**
- **Plan numérique**
- **Autres plans**

Pour chacun des plans développés, l'AViQ définira les actions suivantes :

- **Planifier (Plan)** : Planifier et préparer le travail à effectuer. Établir les objectifs, définir les tâches à exécuter, fixer un échéancier, évaluer les ressources humaines et financières internes et externes nécessaires.
- **Faire (Do)** : Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues.
- **Suivre (Check)** : Assurer le suivi et vérifier l'évolution
- **Agir (Act)** : Mesurer et comparer avec les prévisions. Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire

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,
- où les collaborations et les partenariats renforcent la transversalité,
- où 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 Stratégie et 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 Stratégie et 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 stratégie et prospective assume deux fonctions distinctes: consultative et évaluative.

Fonction Consultative

Dans le cadre de la réforme de la fonction consultative, le Conseil Stratégie et Prospective, son collège central, ses groupes d'experts et son Secrétariat permettront d'allier à la fois simplification administrative en regroupant toute la fonction consultative en un seul endroit tout en renforçant l'expertise et la participation démocratique par la présence d'experts de toutes les parties prenantes.

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

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

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.

Telle sera la mission du service de la recherche, de la statistique et de la veille des politiques. 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'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 :

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**

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**

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 Prospective et stratégie ;**
- **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

Mobiliser, associer et responsabiliser toutes les parties prenantes dans des modes pluriels de gestion (Paritaire, administrative, régaliennne 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.

Ceci implique la mise en place de 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 publics soit les personnes, les familles, les opérateurs, les services ainsi que leurs professionnels et les partenaires sociaux (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 :

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**

Cet objectif transversal se décline comme suit :

HANDICAP

- *Poursuivre la mission de point focal Convention ONU relative aux droits des personnes handicapées*
- *Assurer un suivi proactif des autres contrats de gestion*
- **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**

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 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

Intégrer toutes les matières issues de 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 A Facturer ;
- Conventions de réadaptation ;
- Equipes Multidisciplinaires ;
- Aides à la mobilité ;
- Réseaux Multidisciplinaires Locaux ;
- Services Intégrés de Soins à Domicile ;
- Equipes 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 ;
- Equipes Multidisciplinaires ;
- Allocations Familiales ;
- ...

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 pour lesquelles le mode de subventionnement est laissé à l'appréciation du 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 2000 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, le personnel, en exécution des notes vertes du Ministre, assure également un rôle dans la préparation des textes réglementaires, dans le suivi et l'exécution de nouvelles législations. Ils assurent 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 prospective. Celui-ci s'appuie sur le Collège Central de stratégie et perspective 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 vraisemblablement 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.

Cette fonction politique s'exerce pour le compte du Ministre et pour le Gouvernement.

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 Prospective a une mission d'évaluation. En effet, pour ce faire il adresse, tous les deux ans, au Parlement et au Gouvernement 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, 6 commissions et des Commissions subrégionales de coordination.

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^{er}.
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. Évalue 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. Établit 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 approuvés, 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. Prépare l'accueil de la compétence en matière d'allocations familiales.
10. 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.
11. 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.

Chapitre 2 : Une culture des résultats

La note d'orientation du Gouvernement engage l'AViQ à mettre en œuvre une culture de résultats.

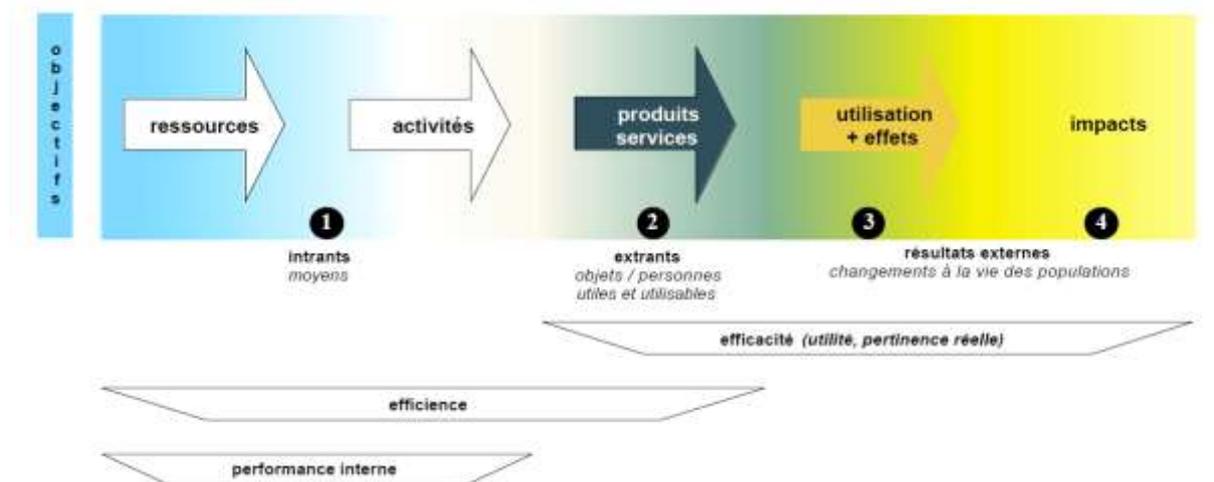
Cette culture des résultats passe par l'élaboration d'objectifs à la fois stratégiques et opérationnels au sein du contrat de gestion et par la mise en œuvre de projets au sein du plan d'administration.

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.

On peut schématiser comme suit cette gestion orientée résultats :



Ce modèle logique concrétise la gestion souhaitée par le Gouvernement. Il allie à la fois des objectifs d'amélioration continue, d'efficience 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 1.

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 2.

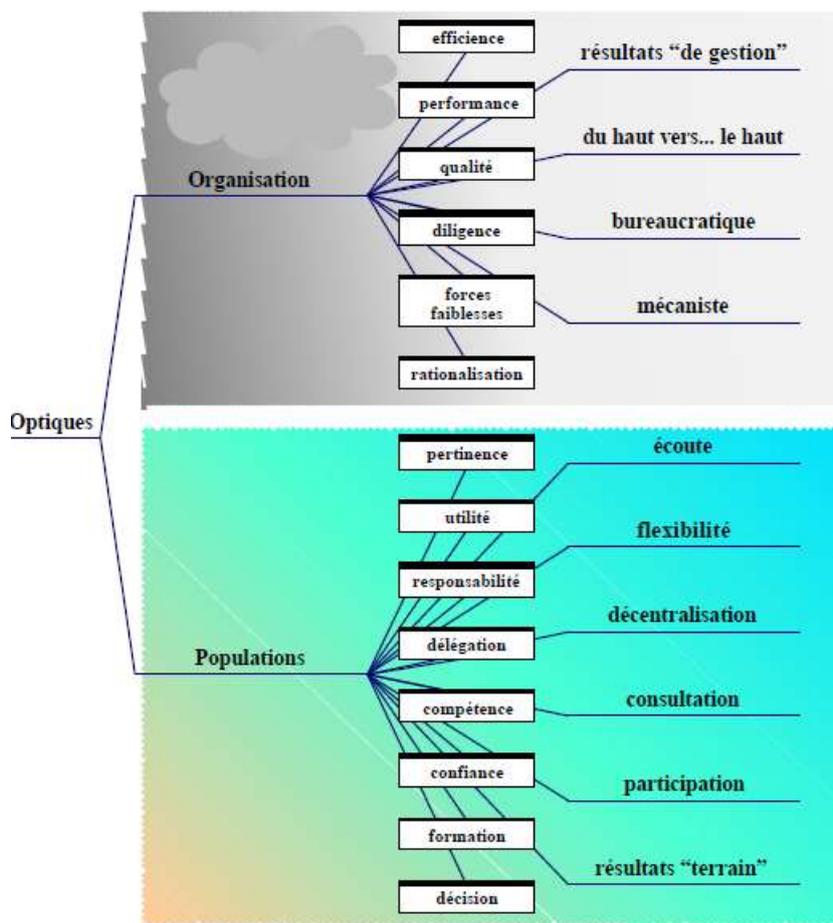
Ce tableau comprend notamment des indicateurs de suivi de la répartition des effectifs en équivalent temps plein ventilé par service en fonction de la provenance des agents et de la pyramide des âges. Des indicateurs de suivi budgétaire par matières sont également prévus. Ces indicateurs seront soumis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

Par ailleurs, un plan de personnel est élaboré annuellement comme le prévoit le Code Wallon de la Fonction Publique.

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

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 décloisonner 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 niveau 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 :

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 constituent également des enjeux cruciaux pour l'organisme et son management et nécessitent de mettre en œuvre les objectifs stratégiques et opérationnels suivants :

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

Pilotage :

- **Assurer un pilotage de l'Agence, des politiques et des actions menées et des budgets y afférents**
- **Mettre en place une gestion des risques**
- **Impulser, tester et partager des solutions innovantes**
- **Mettre en place un audit interne**

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

Gestion de l'information :

- 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.

Supports :

- 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.
- Mettre en place la nouvelle gestion budgétaire
- Assurer les paiements aux tiers dans les délais impartis et dans le respect des prescrits légaux

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

Engagements financiers

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

Le Gouvernement assurera en outre le financement des nouvelles missions et du fonctionnement liés aux transferts de compétences et aux réformes y afférent.

Le Gouvernement s'engage à ajuster les budgets de fonctionnement et notamment en matière de ressources humaines aux nouvelles réalités de l'organisme tant d'un point de vue « matières » que d'un point de vue « supports ».

Les dotations de l'AViQ pourront être revue 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 souscrit.

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 des dotations sur base des paramètres économiques définis par circulaire dans le cadre des processus d'élaboration budgétaire. Il prendra également en charge la progression barémique dans toutes ses composantes.

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).

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 Budgétaire et Financier, du Conseil général et du Ministre.

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.

Les montants des dotations 2017⁹ qui servent de référence de base se ventilent comme suit :

Section 01 : Recettes en provenance de la Région	Montants des recettes	
	Courantes	Capital
<i>Programme 01.01 : Dotations pour le fonctionnement de l'Agence</i>	43.591.000	1.008.000
<i>Programme 01.02 : Dotations liées aux missions paritaires</i>	4.858.000	0
<i>Programme 01.03 Dotations liées aux missions règlementées</i>	869.807.000	0
<i>Programme 01.04 : Dotations liées aux missions facultatives</i>	13.383.000	1.475.000
<i>Programme 01.05 : Dotations liées aux missions dans le cadre des fonds structurels européens</i>	456.000	0

Par ailleurs, l'AVIQ dispose de recettes autres spécifiques aux branches. Les montants 2017 de ces recettes sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Section 02: Recettes spécifiques aux branches		
<i>02.01: Recettes spécifiques à la gestion centrale de l'Agence</i>	1.042.000	2.000
<i>02.02: Recettes spécifiques à la branche Bien-être et Santé</i>	168.000	0
<i>02.03: Recettes spécifiques à la branche Personnes handicapées</i>	63.115.000	0
<i>02.04: Recettes spécifiques à la branche Famille</i>	0	0
<i>02.05: Recettes spécifiques à la branche commune</i>	100.000	0

⁹ Décret du 21/12/2016 contenant le budget général des dépenses de la Région wallonne pour l'année budgétaire 2017

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

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, Handicap et de Familles.

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

Plan d'entreprise ou d'administration

Afin de traduire les objectifs du Contrat de gestion de manière opérationnelle et d'en assurer le suivi, un plan d'entreprise ou d'administration sur cinq ans est développé. Le plan d'entreprise 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'entreprise 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'entreprise 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

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. 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. Si nécessaire, cette évaluation annuelle de la mise en œuvre et du fonctionnement du Contrat de gestion pourra donner lieu à une révision de la batterie d'indicateurs.

Le rapport annuel d'évaluation de la mise en œuvre du Contrat de gestion et du Plan d'entreprise est transmis au Gouvernement par le Ministre.

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'il 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.

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

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 le concernent nécessitent une modification substantielle du Contrat, la Partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

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.

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.

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.

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

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

Annexes :

Annexe 1 : Cartographie des objectifs

Annexe 2 : Indicateurs et tableau de bord stratégique