

Contrat de gestion entre la SWL et le Gouvernement de la Région wallonne

2007 – 2012

**Gouvernement de la Région wallonne
Société wallonne du logement**

Version 9.3

TABLE DES MATIERES

Identification des parties.....	5
Chapitre 1 Préambule	5
TITRE I Dispositions générales	7
Article 1. Définitions	7
Article 2. Objet du Contrat de gestion.....	7
Article 3. Constitution du Contrat de gestion	7
Article 4. Durée du Contrat de gestion et entrée en vigueur	8
Article 5. Obligations réciproques des Parties.....	8
Article 6. Rôles des acteurs	9
TITRE II Missions, Services et Activités de la SWL.....	10
Chapitre 1 Orientation des missions, services et activités de la SWL	10
Article 7. L'éthique et la bonne gouvernance	10
Article 8. Les locataires au cœur des activités de la SWL.....	11
Article 9. Orientations des Missions, Services et Activités de la SWL	12
Article 10. L'optimisation des moyens de la SWL.....	13
Chapitre 2 Missions de la SWL.....	14
Article 11. Missions Organiques	14
Article 12. Missions Délégées.....	14
Article 13. Principes généraux de fonctionnement	14
Chapitre 3 Mission de Programmation, Recherche et Etude	16
Article 14. Définition de la mission.....	16
Article 15. Engagement de réaliser des activités.....	16
Article 16. Les activités d'innovation et de recherche en matière du logement.....	16
Article 17. Activité de la SWL dans le processus de programmation	17
Article 18. Définition de la politique d'investissements	18
Article 19. Activité de promotion du partenariat public privé et du partenariat public.....	19
Article 20. Activité de promotion de la mixité sociale.....	20
Article 21. Activité de promotion de la cohésion	20
Article 22. Activité de promotion de logements durables.....	20
Article 23. La promotion des concours d'architecture.....	20
Article 24. Objectifs stratégiques	21
Article 25. Indicateurs principaux.....	21
Chapitre 4 Mission de Financement et de SUIVI	22
Article 26. Définition de la mission.....	22
Article 27. Engagement de réaliser des activités.....	22
Article 28. Activité de financement des investissements	22
Article 29. Activité de mise en place des modalités de financement.....	22
Article 30. Activité de suivi des investissements réalisés	23
Article 31. Activité de gestion financière transparente.....	23
Article 32. Activité liée aux services financiers offerts aux SLSP	24
Article 33. Objectifs stratégiques	24
Article 34. Suivi et performance	24
Chapitre 5 Mission d'Assistance et de Conseil	27
Article 35. Définition de la mission.....	27
Article 36. Engagement de réaliser des activités.....	27
Article 37. Activité de soutien en matière d'éthique et de bonne gouvernance.....	27
Article 38. Activité de soutien aux candidats locataires et locataires	28
Article 39. Activité de soutien au Gouvernement.....	28
Article 40. Activité de soutien aux SLSP.....	28

Article 41.	Activité de soutien aux SLSP dans le cadre de la diversification de leurs activités	29
Article 42.	Activité de gestion de données sur le secteur	29
Article 43.	Objectifs stratégiques fixés à la SWL	30
Article 44.	Suivi et performance	30
Chapitre 6	Mission de Régulation et contrôle	32
Article 45.	Définition de la mission	32
Article 46.	Engagement de réaliser des activités	32
Article 47.	Activité de régulation des SLSP	32
Article 48.	Activité de contrôle des SLSP	33
Article 49.	Activité de gestion des plaintes et recours	33
Article 50.	Objectifs stratégiques	34
Article 51.	Suivi et performance	34
Chapitre 7	Mission d'Opérateur	36
Article 52.	Définition de la mission	36
Article 53.	Engagement de réaliser des activités	36
Article 54.	Activité d'optimisation des réserves immobilières	36
Article 55.	Activité de prise de participation dans des sociétés d'économie mixte	36
Article 56.	Objectifs stratégiques	37
Article 57.	Suivi et performance	37
Chapitre 8	Services résultant de Missions Déléguées	39
Article 58.	Engagement de réaliser des activités et de se limiter à ces activités	39
Chapitre 9	Gestion de la SWL	40
Article 59.	Outils de gestion	40
Article 60.	Qualité et Méthode	42
Article 61.	Audit interne	42
Article 62.	Contrôle de gestion	42
Article 63.	Suivi et performance	43
TITRE III	Stratégie et Organisation de la SWL	44
Article 64.	Mise en place de la stratégie SWL	44
Article 65.	Structuration de la SWL en entités constituées par métiers	44
Article 66.	La mise en œuvre des contrats d'objectifs	44
TITRE IV	Relation de la SWL avec le secteur	45
Chapitre 1	Relations de la SWL avec les SLSP	45
Article 67.	Relation de la SWL avec les SLSP	45
Article 68.	Adoption et contenu des Contrats d'Objectifs avec les SLSP	45
Article 69.	Suivi et contrôle des Contrats d'Objectifs avec les SLSP	47
Article 70.	Promotion des conventions partenariales à caractère « social » et / ou « préventif » avec les acteurs institutionnels	47
Chapitre 2	Relations avec les locataires	48
Article 71.	Mise en place du formulaire unique	48
Article 72.	Support à la chambre de recours	48
Article 73.	Assurer la représentation des locataires au sein du conseil d'administration des SLSP	48
Article 74.	Charte des locataires et SLSP	48
Article 75.	Mise en œuvre du bail à durée déterminée	48
Article 76.	Reconnaissance et revalorisation du travail des Comités de quartiers et des Comités consultatifs de locataires et de propriétaires (CCLP)	48
Article 77.	Fonctionnement des comités d'attribution de logements	49
Article 78.	Informations des locataires et candidats locataires	49

TITRE V	Engagement financier à l'égard de la SWL	50
Article 79.	Missions additionnelles et nouvelles configurations	50
Article 80.	Subventions et Programmes gérés par la SWL pour compte du Gouvernement	50
Article 81.	Subvention de fonctionnement de la SWL	51
Article 82.	Financement de la SWL par la Région durant la période contractuelle et clause d'adaptation	52
Article 83.	Engagement concernant les Subventions et Programmes gérés pour compte du Gouvernement	52
Article 84.	Gestion budgétaire, comptable et financière	52
TITRE VI	Modalités de mise en œuvre, suivi, évaluation et révision du Contrat de gestion	53
Article 85.	Moyens de suivi et de contrôle	53
Article 86.	Tableau de bord	53
Article 87.	Rapport au Gouvernement / Compte rendu de gestion et évaluation	53
Article 88.	Règles de solution de conflits	53
TITRE VII	Modifications et fin du Contrat de gestion	54
Article 89.	Réévaluation du Contrat de gestion	54
Article 90.	Adaptation du Contrat de gestion suite à une évolution du contexte	54
Article 91.	Avenant du Contrat de gestion	54
Article 92.	Modification des Annexes au Contrat de gestion	54
Article 93.	Clause de force majeure	54
Article 94.	Fin du Contrat de gestion	55
Article 95.	Renouvellement du Contrat de gestion	55
TITRE VIII	Dispositions finales	56
Article 96.	Entrée en vigueur du Contrat de gestion	56
Article 97.	Documents annexés au Contrat de gestion	56
Annexes	57	
Annexe 1 :	Indicateurs de suivi et de performance	57
Annexe 2 :	Données de base budgétaires	57

IDENTIFICATION DES PARTIES

Ce Contrat de gestion est conclu entre :

- le Gouvernement de la Région wallonne, ci-après dénommé « le Gouvernement », représenté par le Ministre chargé du Logement, Mr André Antoine ;

et

- la Société wallonne du logement, société anonyme de droit public, inscrite à la banque carrefour des entreprises sous le numéro 0231550084 ci-après dénommé la SWL, représenté par :
 - le Conseil d'Administration de la SWL en la personne du Président du Conseil d'administration ;
 - la Direction générale de la SWL en la personne du Directeur général.

Ci-après dénommées ensembles les Parties.

Chapitre 1 PRÉAMBULE

Le contexte de préparation et de conclusion du présent Contrat de gestion est le suivant :

Le droit au logement est un droit fondamental de l'homme consacré dans de nombreuses dispositions internationales et nationales; l'article 23 de la Constitution belge énonce que *"Chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. A cette fin, la loi, le décret ou la règle (...) garantissent, en tenant compte des obligations correspondantes, les droits économiques, sociaux et culturels, et déterminent les conditions de leur exercice. Ces droits comprennent notamment le droit à un logement décent."*

La récente adoption par le Parlement européen du rapport ANDRIA sur la politique du logement et la politique régionale suffit à démontrer que la politique du logement ne peut plus être appréhendée isolément sur le seul plan régional.

Le projet de Charte européenne du Logement considère que la mondialisation de notre société couplée au changement démographique, requièrent une réponse à long terme intégrée, multidimensionnelle et durable, couvrant tous les domaines politiques importants des sphères économique, sociale et environnementale, en ce compris les politiques du logement et que si le logement n'est pas de compétence de l'Union européenne, les interactions entre les politiques communautaires et les questions relatives à l'habitat sont nombreuses, croissantes et à dimensions multiples.

Enfin, l'impact des incidences du droit communautaire relatives aux services d'intérêt économique général (SIEG) et les aides d'Etat doivent être intégrées dans la réflexion en général et, singulièrement, la décision du 28 novembre 2005 de la Commission européenne concernant l'application des dispositions de l'article 86, paragraphe 2, du Traité CE aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public octroyés à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général.

Le Contrat de gestion 2007-2012 de la SWL vise à repositionner la SWL dans le cadre :

- Du Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information ;
- Du Code Wallon du Logement et, tout particulièrement, ses articles 108 à 110 et ses arrêtés d'exécution ;

- De la note d'orientation relative au Contrat de gestion 2007-2012 à passer entre la Région et la Société wallonne du logement, telle qu'approuvée le 25 janvier 2007 ;
- Des Déclarations de politique régionale du Gouvernement wallon des années 1999 et 2004 et le Contrat d'Avenir pour les Wallonnes et les Wallons ;
- Du plan de redéploiement des sociétés de logement, adopté par le Gouvernement en date du 20 octobre 2005 ;
- Du Programme global de remembrement des SLSP locatives, adopté par le Gouvernement wallon le 18 octobre 2001 et mis en œuvre par la SWL en 2002 – 2003 ;
- Du Programme Exceptionnel d'Investissement (PEI) adopté en juillet 2003 et amendé en dernier lieu en date du 14 novembre 2006 ;
- Des programmes d'ancrage communal.

A travers ce Contrat de gestion, les Parties ont voulu adopter un outil de gestion :

- *volontariste* : il fixe un certain nombre de cibles à atteindre par la SWL dans un délai de maximum cinq ans et établit une batterie d'indicateurs de suivi de ses résultats ;
- *partenarial* : il se base sur une volonté de dialogue et de partenariat permanent entre le Ministre, le Gouvernement, la SWL et les SLSP qui mettent en œuvre la politique du logement en tenant compte que les SLSP ne sont pas parties et sans préjudice de l'article 1165 du Code civil ;
- *évolutif* : le tableau d'indicateurs de suivi et de performance annexé au Contrat de gestion constitue un outil évolutif et vivant ; il pourra, avec l'accord des parties, être révisé annuellement (déplacement éventuel du curseur) et développé avec l'input de nouveaux indicateurs ;
- *transparent* : il clarifie l'organisation et la gestion de la SWL, introduit une culture de la communication et de l'évaluation permanente ; il assure à l'égard de l'ensemble des Parties un régime de communication annuel des résultats obtenus et garantit l'adéquation entre les objectifs visés, les moyens alloués et les résultats obtenus.

TITRE I DISPOSITIONS GENERALES

Article 1. Définitions¹

Au sens du présent Contrat de gestion et de ses Annexes, les termes et expressions utilisés ont la signification stipulée à l'Article 2 du Décret du 12 février 2004 et au Code wallon du logement.

Pour l'application du présent Contrat de gestion, il faut entendre par:

CCLP. Comités Consultatifs des Locataires et des Propriétaires

CWL. Code wallon du logement

DGATLP. La Direction générale de l'aménagement du territoire, du logement et du patrimoine

Gestion ALM. Gestion bilantaire, « Assets and Liabilities Management »

Gouvernement. Le Gouvernement de la Région wallonne

Ministre. Le Ministre du logement de la Région wallonne

PPP. Partenariats Publics Privés (ou publics-publics)

Région. La Région wallonne

SLSP. Société de Logement de Service Public

SWL. Société wallonne du logement

Usagers. Les SLSP, les locataires et les candidats locataires

Article 2. Objet du Contrat de gestion

Ce Contrat de gestion est conclu en application de l'Article 108 du CWL relatif au Contrat de gestion et du décret du 12 février 2004 relatif aux Contrats de gestion et aux obligations d'information. Il fixe les règles et les conditions selon lesquelles la SWL exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties au Contrat de gestion.

Il comprend :

- Les missions assignées à la SWL ;
- Les objectifs assignés aux Parties ;
- Les engagements des Parties ;
- Les tâches et activités devant être assumées par la SWL en vue de l'exécution de ses missions ;
- Les moyens mis à la disposition de la SWL pour atteindre ses objectifs ;
- Les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanctions et de révision du Contrat de gestion.

Article 3. Constitution du Contrat de gestion

Les documents ci-après sont annexés au présent Contrat de gestion et en font partie intégrante:

- Annexe 1 : Indicateurs de suivi et objectifs associés aux Activités ;

¹ Les mots définis à cet article sont utilisés avec une majuscule dans la suite du texte.

- Annexe 2 : Données de base budgétaires ;
 - Budget 2006 ;
 - Budget 2007.

En cas de divergence d'interprétation entre ces documents, le Contrat de gestion prévaudra sur tous les autres documents annexés au Contrat de gestion.

Il est entendu que les Annexes au Contrat de gestion dont l'établissement est prévu après la signature du Contrat de gestion sont réputées en faire partie intégrante automatiquement dès leur conclusion par les Parties.

Le Contrat de gestion et ses Annexes reflètent l'intégralité des accords des parties relativement à son objet et annulent et remplacent tout engagement ou contrat antérieurs verbaux ou écrits portant sur un objet identique.

Article 4. Durée du Contrat de gestion et entrée en vigueur

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

A l'expiration du Contrat de gestion en cours, à défaut d'accord sur le contenu d'un nouveau Contrat de gestion, le Contrat de gestion peut être prorogé par le Ministre de tutelle pour une période non renouvelable de six mois conformément à l'Article 8 §3 du Décret du 12 février 2004.

Si, à l'expiration du Contrat de gestion éventuellement prorogé, un nouveau Contrat de gestion n'est pas entré en vigueur, le Gouvernement arrête les règles provisoires applicables à la poursuite de l'exécution des missions de service public de l'organisme conformément à l'Article 8 §3 du Décret du 12 février 2004. Ces règles provisoires sont applicables jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Contrat de gestion.

Article 5. Obligations réciproques des Parties

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat de gestion concernent :

- La mise à disposition de la SWL des moyens budgétaires nécessaires en fonctionnement et en investissement pour faire face à ses missions ;
- La mise à disposition des moyens humains nécessaires en qualité et en nombre suffisant ainsi que l'adaptation du cadre légal applicable au personnel statutaire et contractuel de la SWL de manière à permettre à la SWL d'exécuter ses missions de manière efficace et efficiente ;
- La mise à disposition de la SWL de toute information dont disposerait le Gouvernement et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions de la SWL ;
- La facilitation des missions que la SWL doit réaliser, en ce compris notamment :
 - Les réformes de la politique de logement à mener en Région wallonne ;
 - La facilitation de toute démarche de la SWL entreprise dans le cadre de ses engagements en matière d'analyse du marché et de toute initiative en matière de simplification administrative.

Les obligations générales de la SWL résultant du présent Contrat de gestion concernent :

- La mise en œuvre efficace, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, de la politique régionale du logement ;

- L'utilisation optimale des ressources disponibles en ce compris la consommation des crédits budgétaires annuels mis à sa disposition pour l'exercice de ses missions ;
- L'optimisation de ses moyens de fonctionnement et de programmes de manière à maximiser l'offre en matière de logements, tant en ce qui concerne la création de nouveaux logements et la rénovation que la mobilisation de son patrimoine propre, dans le respect par la SWL de ses obligations légales et en mobilisant tous les acteurs concernés et ce, dans les limites de ses compétences ;
- La concentration de la SWL sur ses missions de base et Activités telles que définies au présent Contrat de gestion ;
- L'organisation efficace par la SWL de services répondant à la demande de ses usagers et l'augmentation de la satisfaction de ceux-ci en résultant ;
- La gestion des moyens confiés par le Gouvernement à la SWL dans le cadre d'une dynamique de gestion orientée vers les résultats ;
- La recherche et le développement de toute initiative en matière de simplification administrative ;
- La mise à la disposition du Gouvernement de données disponibles au sein de la SWL et nécessaires à la connaissance du marché du logement ;
- L'objectif d'équilibre financier de la SWL sur la durée de ce Contrat de gestion.

Article 6. Rôles des acteurs

Dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre de la politique de logement dans la Région, les parties s'engagent à respecter les principes suivants :

- Le Ministre et le Gouvernement définissent et décident la politique générale du logement ; ils garantissent et s'assurent de sa bonne mise en œuvre ;
- La SWL, organe intermédiaire entre le Gouvernement et les opérateurs immobiliers que sont les SLSP, facilite la réalisation de la politique régionale via les SLSP ;
- Le Conseil d'administration administre la SWL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique régionale du logement dont celle-ci est chargée ;
- Les SLSP : mettent en œuvre la politique du logement localement ;
- La DGATLP : Collabore avec la SWL et le Ministre à l'élaboration d'un avis technique sur les propositions de programmations initiées par les communes. Par ailleurs, la DGATLP est membre de la chambre de recours conformément à l'Article 171bis du CWL ;
- Les Communes : ont la responsabilité de l'initiative des projets de logements publics dans le cadre de l'ancrage communal ;
- Les locataires : sont les occupants des logements publics mis à leur disposition par les SLSP.

TITRE II MISSIONS, SERVICES ET ACTIVITES DE LA SWL

Chapitre 1 ORIENTATION DES MISSIONS, SERVICES ET ACTIVITÉS DE LA SWL

Article 7. L'éthique et la bonne gouvernance

La SWL s'engage à mettre en œuvre le code d'éthique et de déontologie au sein des SLSP et à assurer le respect de celui-ci en réalisant toutes les activités, procédures et politiques idoines. Cela comprend entre autres :

- La mise en place d'une cellule éthique pour accueillir et traiter, en toute objectivité, les plaintes et questions relatives à l'éthique ;
- La tenue régulière du Comité de Pilotage de la Bonne Gouvernance ;
- L'organisation de la formation des administrateurs et des membres des comités d'attribution ;
- La création et la promotion de programmes d'auto-évaluation dans les SLSP ;
- L'instruction et le suivi des sanctions prévues dans le CWL ;
- Le respect des incompatibilités prévues dans le CWL ;
- Le suivi des règles en matière d'émoluments et de jetons de présence.

Objectifs stratégiques (OS)

OS1. La SWL s'engage à favoriser l'éthique et la bonne gouvernance tels que prévus dans le CWL en mettant en place les différents organes et outils prévus, en les mettant à disposition des SLSP et en assurant un suivi du respect de ces règles et outils.

Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites à l'Article 7, L'éthique et la bonne gouvernance, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- Indicateurs de conformité :
 - Suivi de la mise en place de la cellule d'éthique ;
 - Suivi de la mise en place du programme d'auto-évaluation.
- Indicateur de suivi :
 - Suivi du niveau de fonctionnement de la cellule d'éthique par le suivi du nombre de plaintes relatives à l'éthique par le suivi du nombre de réunions de la cellule et de publications dans le rapport d'activités.
- Indicateurs de performance :
 - Suivi des travaux du Comité de pilotage de la Bonne Gouvernance ;
 - Suivi du nombre d'actions menées afin de favoriser l'éthique et la bonne gouvernance ;
 - Suivi du nombre de plaintes traitées sur la période.

Article 8. Les locataires au cœur des activités de la SWL

La SWL s'engage à développer et à mettre en œuvre des procédures, politiques et outils veillant à ce que le locataire soit au centre des activités et des préoccupations, notamment par la mise en œuvre :

- D'outils performants de gestion des données relatives aux candidats locataires, aux locataires et aux logements, notamment le formulaire unique de candidature à dater de l'entrée en vigueur de l'arrêté d'exécution du Gouvernement le concernant. Cfr. Article 71 ;
- De l'information et la communication vers les locataires au travers des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
- De la charte des locataires et des SLSP destinée à sensibiliser les locataires à la vie citoyenne. Cfr. Article 74;
- De l'accueil et l'accompagnement des candidats et locataires au travers des Contrats d'objectifs ;
- D'une meilleure reconnaissance et valorisation des activités des comités de quartier et C.C.L.P., en concertation avec les acteurs concernés, les SLSP et les locataires. Cfr. Article 76;
- Le contrat de bail à durée déterminée au travers de l'application de la réglementation, à dater de l'entrée en vigueur de l'arrêté d'exécution du Gouvernement le concernant. Cfr. Article 75 ;
- Du secrétariat de la chambre de recours, présidée par un magistrat, en vue de traiter les recours introduits par les candidats locataires et les locataires conformément à l'Article 171 du CWL. Cfr. Article 72 ;
- Du suivi du fonctionnement des comités d'attribution par les Commissaires. Cfr. Article 77 ;
- D'opérations de sensibilisation à l'échelle de la Wallonie des locataires à l'utilisation rationnelle de l'énergie. Cfr. Article 78 ;
- De renforcer la performance énergétique des logements publics lors des opérations de construction et de rénovation via l'adaptation des cahiers des charges. Cfr. Article 22.

Objectifs stratégiques :

Pour veiller à ce que le locataire soit au centre des activités et des préoccupations ;

OS2. La SWL s'engage à déployer les différents outils et procédures visant à favoriser la prise en compte du locataire, candidat-locataire, lors de la mise en œuvre de la politique régionale du logement.

OS3. La SWL s'engage à favoriser la transposition de la mission « les locataires au cœur des activités » au travers des contrats d'objectifs à conclure avec les SLSP.

Suivi et performance :

La réalisation efficace des tâches décrites à l'Article 8, les Locataires au cœur des activités de la SWL, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne la prise en compte des locataires et candidats locataires :
 - Objectif :
 - Mesurer les efforts de la SWL afin de favoriser la prise en compte du locataire et candidat-locataire.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi des efforts de la SWL, en terme notamment de formations aux CCLP, afin de favoriser la prise en compte du locataire, candidat-locataire
 - Indicateurs de conformité
 - Suivi de la mise en place du formulaire unique ;
 - Suivi de la mise en place d'opérations de sensibilisation.
- En ce qui concerne la transposition de la mission, « les locataires au cœur des activités », dans les contrats d'objectifs
 - Objectif :
 - Mesurer le niveau de prise en compte de cette mission par la SWL.
 - Indicateur de conformité :
 - Suivi de la prise en compte (ou non) par les contrats d'objectifs de cette préoccupation.
 - Indicateurs de suivi :
 - Suivi du taux de transposition de la mission au sein des SLSP ;
 - Suivi du nombre d'actions menées par les SLSP pour la promotion, sensibilisation des locataires et candidat-locataires ;
 - Suivi du nombre de CCLP qui ont été créés et qui fonctionnent.

Article 9. Orientations des Missions, Services et Activités de la SWL

La SWL s'engage à développer ses Missions, Services et Activités sur base des orientations suivantes :

- Développement d'une orientation « Usagers » notamment sur base des principes suivants :
 - Mise en évidence du principe du « Locataire au cœur des activités » ;
 - Développement et soutien d'une culture interne à la SWL qui cherche à répondre aux besoins des Usagers ;
 - Relation SWL – SLSP simplifiée, basée sur un point de contact unique à la SWL pour les SLSP au travers de l'affectation d'un référent pour chaque métier de base, membre de la SWL pour chaque SLSP ;
 - Recherche de la satisfaction relativement à ses prestations, la SWL fera procéder à une enquête de satisfaction auprès des SLSP par une entité indépendante sur une base annuelle et de manière à ce que l'ensemble des services fasse l'objet de deux enquêtes sur la période du contrat. Cette enquête portera sur la qualité des services prestés par la SWL auprès des Usagers et sur les services attendus par ceux-ci.

- Clarification de l'organisation, des processus internes et externes en lien avec ses Usagers, notamment sur base des principes suivants :
 - Structuration de l'organisation autour de la logique « Métiers » de la SWL ;
 - Mise en évidence des processus ;
 - Communication aux Usagers des processus de travail et de leur situation et progression dans ce processus ;
 - Garantie d'une lisibilité de l'organisation, des structures et de l'organigramme de la SWL et définition des processus de fonctionnement de la SWL.

Article 10. L'optimisation des moyens de la SWL

La SWL prendra toutes les initiatives utiles à l'optimisation des moyens qui lui sont confiés, notamment :

- Mode de travail interne à la SWL : la SWL prendra toutes les initiatives de gestion interne permettant d'optimiser les moyens qui lui sont confiés ;
- Mode de travail du secteur : la SWL prendra toutes les initiatives permettant d'optimiser les moyens mis à disposition des SLSP ;
- Evaluation permanente : la SWL veillera à évaluer en permanence l'efficacité des Activités réalisées par ses propres services et par les SLSP.

Chapitre 2 MISSIONS DE LA SWL

Article 11. Missions Organiques

Conformément aux dispositions du CWL et en particulier, l'Article 88, et aux statuts de la SWL, les missions de la SWL sont définies comme suite :

- La Société participe à la mise en œuvre du droit au logement ;
- La Société agréée, conseille et contrôle les sociétés de logement de service public ;
- La Société promeut l'innovation et la recherche en matière de logement ;
- La Société propose au Gouvernement des politiques nouvelles ou donne son avis sur les politiques qui visent notamment à accroître les synergies avec la politique communale du logement et le partenariat des sociétés de logement de service public avec d'autres acteurs du secteur public, privé et avec le monde associatif ;
- La Société exerce toute autre mission ayant un rapport direct avec celles visées au présent article, moyennant accord du Gouvernement.

Ces missions s'exercent au profit des Usagers.

Article 12. Missions Délégées

Les Missions Délégées sont les missions en matière de logement spécifiquement confiées à la SWL par le Gouvernement en vue de répondre à des besoins nouveaux.

A la date de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, il n'y a pas de Mission Délégée par le Gouvernement à la SWL.

Toute modification dans le contenu ou le cadre des missions existantes en matière de logement spécifiquement confiée à la SWL par le Gouvernement, après l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, fait l'objet d'un avenant au Contrat de gestion et est réputée faire partie des Missions Délégées. Cet avenant déterminera le mode de financement de ces missions.

Article 13. Principes généraux de fonctionnement

La SWL s'engage à mettre en œuvre ses Missions Organiques et ses Missions Délégées dans l'intérêt des usagers et en vue de l'accroissement de l'offre de logements en Région wallonne.

La SWL met en œuvre ses Missions Organiques et ses Missions Délégées en respectant les principes suivants :

- **Egalité des Usagers** : la SWL applique le principe d'égalité des genres et des chances dans le cadre de l'exécution du présent Contrat de gestion et s'inscrit dans la tendance définie au niveau européen en matière d'égalité des genres et des chances et, plus précisément il s'agit de la Directive 2004/113/CE du 13 décembre 2004, mettant en œuvre le principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes dans l'accès aux biens et services et dans la fourniture des biens et services que le législateur national et/ou wallon doit transposer avant le 31 décembre 2007 ;
- **Transparence** : la SWL structure son action dans la transparence et veille à son accessibilité et à sa compréhension et lisibilité par l'ensemble du public ; elle répond à toute question émanant du Ministre ou du Gouvernement concernant sa gestion et l'exécution de ses missions ;

- Ethique et déontologie : la SWL applique les principes de bonne gouvernance dans le cadre de l'exécution du présent Contrat de gestion, et veille au respect du code d'éthique et déontologie.

Chapitre 3 MISSION DE PROGRAMMATION, RECHERCHE ET ETUDE

Article 14. Définition de la mission

Cette mission regroupe les activités que la S.W.L. développe dans le cadre de la programmation des investissements décidés par le Gouvernement. Elle couvre également les activités, en amont, de recherche et d'études sur le secteur.

Article 15. Engagement de réaliser des activités

La SWL s'engage à réaliser directement ou par l'intermédiaire des SLSP, soit sur une base contractuelle (le cas échéant, dans les limites décrétales des contrats d'objectifs conclus entre la SWL et les SLSP), soit par des mesures d'accompagnement et d'incitations concertées en Commission mixte avec les représentants des SLSP, les activités visant :

- L'innovation et la recherche en matière du logement ;
- L'élaboration des programmes d'investissements.

La SWL s'engage à promouvoir :

- Le partenariat public privé (ou public-public);
- La mixité sociale ;
- La cohésion sociale ;
- Les logements durables ;
- Les concours d'architecture.

Article 16. Les activités d'innovation et de recherche en matière du logement

L'objectif poursuivi par les activités d'innovation et de recherche en matière du logement est de participer au développement de l'état des connaissances du secteur en matière de logements. Conformément à l'Article 88 du CWL, la SWL s'engage à réaliser des activités suivantes :

- Le travail de réseau, le partage des connaissances et la mise en œuvre de collaborations avec d'autres entités en charge d'activités de recherche et d'innovation sur le domaine, notamment, les SLSP, la DGATLP, les universités et centres de recherche, la Conférence Permanente pour le Développement Territorial ; le Centre Scientifique et Technique de la Construction, le Centre européen de coordination de l'habitat social, Habitat et francophonie et le « Réseau Logement ». La SWL s'engage à établir des accords de collaboration en matière de recherche et de partage de connaissances ;
- La réalisation d'activités d'innovation et d'expérimentation en complémentarité avec le travail de réseau concernant des thématiques qui peuvent bénéficier au secteur.

Ces activités de recherche et d'innovation seront fondées uniquement sur les besoins opérationnels du secteur et porteront sur des thèmes identifiés par la SWL et qui couvriront notamment :

- La veille technique des dispositifs européens liés aux activités de la SWL et des SLSP afin d'optimiser les bénéfices à tirer de ces interventions ;
- Le développement et la mise en œuvre d'outils de suivi de l'évolution de la qualité du logement ;

- Activités de veille et de recherche sur le logement durable. La recherche en logement durable couvre la recherche de solutions qui peuvent être mises en place au sein du logement public et permettent d'optimiser l'utilisation des ressources sur le long terme, tout en répondant à des critères d'économie d'énergie dans le cadre du développement durable. La notion de logement durable vise aussi bien la création que la rénovation de logements ;
- Les activités de recherche relative à la demande et à l'offre de logements de manière à alimenter les études prospectives en matières de besoin de logement :
 - Profil des locataires ;
 - Profil des candidats locataires (isolés, familles nombreuses,...) ;
 - Cadastre du logement.

La SWL veillera à promouvoir les collaborations et les synergies en matière de veille et de recherche et d'innovation avant d'entamer des activités par elle-même.

Des travaux de recherche peuvent être entrepris sur des sujets particuliers par la SWL à la demande du Gouvernement. La SWL s'engage à donner suite à ces demandes dans les délais utiles fixés par le Gouvernement.

Les bénéficiaires des activités de recherche de la SWL sont

- Les locataires : les locataires sont des bénéficiaires indirects des activités de recherche de la SWL ;
- Les SLSP : la SWL mettra à disposition des SLSP les résultats des recherches, les données et outils développés et veillera à les sensibiliser sur l'opportunité de les utiliser ;
- Le Gouvernement : la SWL apporte des éléments d'analyse et de recherche susceptible de supporter le Gouvernement dans les prises de décision relatives au logement public.

Article 17. Activité de la SWL dans le processus de programmation

Lors de la mise en œuvre du processus bisannuel de programmation des investissements, la SWL intervient dans plusieurs étapes :

- Information :

Préalablement à l'élaboration des programmes par les SLSP et les communes, la SWL assure une information sur les objectifs régionaux prioritaires en matière de programmation, sur les budgets disponibles et les modalités de financement.

Tout au long du processus de programmation, la SWL reste à disposition des acteurs locaux via l'ouverture d'un point de contact permanent.

- Remise d'avis :

La SWL, en concertation avec la DGATLP et le Ministre, ou son représentant, sont réunis en cellule technique. Cette cellule élabore un avis technique sur les programmes d'investissements proposés par les SLSP.

Une étape de concertation avec des SLSP est éventuellement organisée de manière à éclairer la cellule technique lors de l'élaboration de l'avis technique. Cette concertation concerne :

- Le nombre de logements ;
- Le planning de réalisation.

La concertation peut éventuellement mener à une révision des projets présentés par les SLSP.

L'avis est remis au Gouvernement après approbation par le Conseil d'administration de la SWL.

- Notification :

La SWL notifie les programmes approuvés par le Gouvernement aux SLSP, dans le mois de l'approbation.

- Suivi :

La SWL s'engage à réaliser le suivi de la réalisation du programme d'investissements des SLSP, en veillant particulièrement à accompagner les sociétés qui éprouvent des difficultés ou qui accusent des retards dans le suivi des programmes. Elle assure un reporting au Gouvernement sur une base semestrielle. En fonction du niveau de réalisation des investissements programmés, la SWL peut proposer au Gouvernement d'opérer une réaffectation des crédits de manière à optimiser la réalisation des investissements.

La SWL réalise les activités de programmation conformément à la politique d'investissements définie par le Gouvernement.

La SWL s'engage à respecter le calendrier de mise en œuvre du processus de programmation.

Article 18. Définition de la politique d'investissements

La SWL participe, selon les orientations définies par le Gouvernement, à la définition d'une politique d'investissements cohérente qui résulte d'une part de l'analyse des initiatives et demandes locales – communales et des avis du Conseil supérieur du logement.

Cette politique d'investissements devra, entre autres, tenir compte :

- Des prévisions à long terme en matière de Logement social pour le secteur ;
- Des biens immobiliers existants – cadastre des biens – ;
- Des programmes et projets en cours et à venir, tel que le programme exceptionnel d'investissements, les initiatives communales, ... ;
- Des contraintes budgétaires, macro-économiques et environnementales.

Dans la mise en œuvre de la politique d'investissements la SWL promeut, au travers des SLSP :

- Différents types de logement :
 - Le logement social ;
 - Le logement moyen ;
 - Le logement de transit ;
 - Le logement d'insertion ;
 - Les logements spécifiques (intergénérationnels, communautaires,...).

La SWL favorise l'accès à la propriété privée par la vente de logements sociaux et en synergie avec la DGATLP, la SWCS et le FLW selon les conditions fixées par le Gouvernement.

- En matière de gestion du parc :
 - L'augmentation du taux d'utilisation du parc de logements ;
 - L'augmentation du taux de rotation des locataires ;
 - L'augmentation du nombre de prise en gestion de logements privés ;
- En matière de rénovation :
 - Le programme de rénovation conformément au PEI ;
 - Les économies d'énergies par la mise en place d'une stratégie d'implémentation d'URE, la minimisation des pertes énergétiques et la maximisation des apports passifs ;
 - La certification des installations électriques ;
 - Le remplacement des chauffages électriques.
- En matière de nouveaux logements :
 - La réalisation de logements acquisitifs ;
 - La conception des logements qui privilégie leur bonne insertion dans les villes et les villages de Wallonie ;
 - L'efficacité énergétique des nouveaux logements ;
 - La mise en œuvre des objectifs de développement durable des nouveaux logements en termes d'environnement, d'accessibilité, de sécurité, de santé de qualité d'usage et de potentiel d'adaptation ;
 - La réalisation des investissements en priorité dans les Z.I.P. et les noyaux d'habitat ;
 - La promotion de la mixité sociale ;
 - La promotion des chantiers groupés destinés à la vente ;
 - La promotion des opérations de partenariat public privé ou public public ;
 - L'élargissement du champ d'activités immobilières des sociétés de logements ;
 - La promotion de logements à un coût maîtrisé et à un loyer charges comprises accessible selon les revenus.

La SWL veillera par ailleurs à identifier la part de responsabilités SWL et SLSP dans la réalisation de cette politique d'investissements. Ces différentes responsabilités seront transposées dans les contrats d'objectifs.

Article 19. Activité de promotion du partenariat public privé et du partenariat public public

Cette activité couvre la mise en place de mécanismes, d'outils et de procédures qui permettent de favoriser auprès des SLSP les Partenariats Public-Privé ou Public-Public afin d'optimiser l'utilisation des ressources foncières et immobilières de la SWL et des SLSP dans le cadre de la politique régionale du logement.

La SWL participe, notamment, à cet effet, à la création et à la gestion d'organismes ou de sociétés et finance ou préfinance leurs dépenses ou met à leur disposition les moyens nécessaires à la réalisation de leur objet, conformément à l'article 90 du CWL.

Article 20. Activité de promotion de la mixité sociale

La SWL s'engage à promouvoir la réalisation de projets d'investissements visant à la mixité sociale et l'intégration sociale. Cela couvre tant les projets de partenariats public-privé (ou public-public) que les projets intégrant du logement social, locatif et acquisitif, les logements moyens locatifs et acquisitifs, ainsi que l'introduction d'autres activités immobilières dans les ensembles de logements, en application de l'article 131 du CWL.

Des synergies seront créées avec la Société Wallonne du Crédit Social et le Fonds du Logement des Familles Nombreuses de Wallonie, afin de favoriser l'accès à la propriété des logements par leurs occupants.

Article 21. Activité de promotion de la cohésion

La SWL s'engage à mettre en place des mécanismes, des outils et procédures qui permettent de favoriser l'accès pour tous à un logement décent, tant en terme qualitatif des logements que l'accès des candidats locataires à ces logements. La cohésion s'étend notamment à l'inclusion des personnes handicapées dans les logements sociaux, à l'inclusion des logements sociaux dans les tissus urbains (incluant la dimension de la rénovation urbaine) et à la construction de logements de transit et d'insertion.

Les thèmes liés aux ménages monoparentaux, à l'immigration, ... seront pris en compte.

Les orientations qui découlent de l'adoption récente du rapport ANDRIA par le Parlement européen (10/05/2007) seront les lignes de conduite pour intégrer la dimension sociale du logement public et la planification.

Article 22. Activité de promotion de logements durables

La norme définie dans le décret-cadre modifiant le Code wallon de l'Aménagement du territoire, de l'Urbanisme, et du Patrimoine en vue de promouvoir la performance énergétique des bâtiments sera respectée pour toute nouvelle construction ou grosse rénovation. Ces nouveaux projets intégreront nécessairement des installations utilisant des systèmes d'énergie renouvelable.

La SWL veillera à ce que des clauses répondant aux critères préalablement définis soient intégrées dans le cahier spécial des charges des marchés de travaux publics et au respect de ces clauses. Elle veillera à mettre en œuvre une utilisation rationnelle de l'énergie, à minimiser les pertes énergétiques et à maximiser les apports énergétiques positifs.

La recherche de solutions durables concerne tant les logements à construire que la rénovation du parc immobilier existant.

Article 23. La promotion des concours d'architecture

La SWL s'engage à promouvoir auprès des SLSP le recours au mode d'attribution de projets à des architectes via les concours d'architecture.

Article 24. Objectifs stratégiques

Dans le cadre de ses activités de programmation, de recherche et d'étude, la SWL s'engage à poursuivre les cibles stratégiques suivantes :

OS4. Développer les collaborations et partenariats en matière de recherche et d'innovation.

OS5. Communiquer l'avis lors de chaque cycle de programmation.

OS6. Encadrer le processus de programmation des investissements afin d'assurer la réalisation des objectifs régionaux dans les délais impartis.

Article 25. Indicateurs principaux

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 3, Mission de Programmation, Recherche et Etude, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne la recherche et l'innovation :
 - Objectif :
 - Mesurer la vitalité de la SWL en matière de développement de réseaux, d'innovation et de recherche par le suivi du nombre de contacts formels (accords de collaboration) qui sont établis et réellement mis en œuvre avec des partenaires.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi du nombre d'initiatives vis-à-vis de l'ensemble des acteurs afin de développer des partenariats ;
 - Suivi du nombre d'accords de collaboration conclus et mis en œuvre.
- En ce qui concerne la communication d'un avis lors de la programmation :
 - Objectif :
 - Mesurer l'implication de la SWL dans son rôle d'avis en adéquation avec la politique régionale.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi du nombre d'avis remis dans les délais.
- En ce qui concerne l'encadrement du processus de programmation :
 - Objectif :
 - Mesurer le niveau de réalisation de la programmation des investissements.
 - Indicateurs de suivi :
 - Suivi du taux de réalisation des investissements par les SLSP ;
 - Suivi des délais de réalisation des programmes d'investissement par les SLSP.

Chapitre 4 MISSION DE FINANCEMENT ET DE SUIVI

Article 26. Définition de la mission

Cette mission couvre les activités de la SWL liées à l'approvisionnement en moyens financiers auprès de la Région et d'autres bailleurs, le financement des SLSP et les services financiers connexes offerts aux SLSP.

Article 27. Engagement de réaliser des activités

Dans le cadre de ses Missions Organiques, la SWL s'engage à réaliser ses services de financement et de suivi prévus aux Articles 88 § 1 et 3, 95 et 135 du CWL à travers les Activités suivantes :

- Assurer le financement des investissements tels qu'identifiés et évalués dans la programmation approuvée par le Gouvernement ;
- Mettre en place les nouvelles modalités de financement telles qu'elles seront définies par le Gouvernement ;
- Financer les investissements ;
- Assurer le suivi des investissements réalisés ;
- Assurer la transparence de la gestion financière à travers toute la procédure ;
- Assurer l'offre de services financiers aux SLSP.

Article 28. Activité de financement des investissements

Cette activité couvre les activités de la SWL visant à financer les programmes d'investissements tels que programmés au niveau régional, conformément aux Articles 95 et 96 du CWL.

Cette activité couvre également les services de la SWL visant à distribuer les ressources en vue de la réalisation des programmes d'investissements régionaux. A cette fin, la SWL:

- Met à la disposition des SLSP des moyens financiers fournis par le Gouvernement selon les conditions approuvées par lui ;
- Prête ou fait des avances en moyens financiers fournis par le Gouvernement aux SLSP selon les conditions approuvées par le Gouvernement ;
- Associe les différents acteurs du secteur, SLSP, Régies autonomes, Provinces, Communes, organismes privés, afin de grouper les investissements en des projets cohérents et intégrés.

La SWL s'engage à distribuer les fonds dans un délai de 30 jours à dater de la réception des dossiers complets.

Article 29. Activité de mise en place des modalités de financement

Cette activité couvre les activités de la SWL visant à supporter la gestion des investissements et la gestion financière du secteur, ayant pour but de pérenniser le secteur à long terme et d'en assurer la viabilité. Cette activité se base sur :

- Les modalités financières et de gestion telles qu'elles existent actuellement, notamment pour le programme exceptionnel d'investissements ;

- Les modalités financières pour le rééchelonnement de la dette pour lesquelles la SWL fera des propositions au Gouvernement, en exécution du plan de redéploiement des SLSP ;
- Les modalités financières visant à accroître les ressources propres du secteur ;
- La pérennisation des mécanismes de solidarité entre les SLSP ;
- Les nouvelles conditions déterminées par le Gouvernement quant à l'affectation des produits de la vente des terrains et immeubles par les SLSP.

Article 30. Activité de suivi des investissements réalisés

Cette activité couvre les tâches de gestion par la SWL des investissements qu'elle réalise directement et qui sont réalisés par les SLSP ou autres entités pour lesquelles la SWL intervient dans le financement des projets. Cette activité se base, notamment, sur :

- La réalisation d'un suivi régulier de l'état d'avancement de ses projets et de ceux pour lesquels elle intervient dans le financement ;
- La réalisation d'un suivi qui permette de faire le lien entre la programmation, les activités réalisées et les ressources utilisées ;
- La réalisation d'un suivi quant au respect des coûts et de la qualité, ainsi que de l'intégration des critères de durabilité ;
- La réalisation d'un suivi quant aux résultats atteints en termes de logements construits, loués, vendus selon leur destination (public cible) ;
- La réalisation d'un suivi quant aux résultats financiers atteints : ressources propres, ressources des SLSP, taux d'endettement, cash flow, ... ;
- La réalisation d'un suivi quant aux résultats atteints en termes d'économie d'énergie.

Les activités de suivi comprennent également les analyses de l'impact produit par les différentes modalités financières mentionnées ci-dessus.

Article 31. Activité de gestion financière transparente

Cette activité couvre les services de la SWL visant à assurer la gestion des actifs de la SWL et que la SWL gère pour compte du Gouvernement et des SLSP. A cette fin, la SWL s'engage à rapporter de manière fiable et avec diligence au Gouvernement, sur :

- La gestion des fonds, dettes et emprunts contractés et/ou mis à disposition par le Gouvernement et la couverture de ceux-ci;
- La réalisation des investissements et programmes sur base semestrielle ;
- L'état financier du secteur et ses perspectives ;
- La corrélation entre les finances et les activités réalisées ;
- La gestion de la trésorerie des SLSP et la contribution de celles-ci aux frais de fonctionnement ;
- La gestion des garanties locatives ;
- L'évaluation de l'impact des différentes modalités financières prises : évaluation de l'impact du rééchelonnement de la dette, de l'augmentation des loyers, ... Cette évaluation d'impact doit être réalisée préalablement au lancement de telles initiatives et en cours de vie de ces modalités afin d'assurer que la cible voulue sera atteinte.

- L'utilisation optimale des ressources liées au budget de fonctionnement conformément à leur destination.

De manière à renforcer et optimiser la gestion des fonds, dettes, emprunts et disponibilités, la SWL s'engage à remettre en place et à pérenniser une cellule de Gestion ALM.

Article 32. Activité liée aux services financiers offerts aux SLSP

Cette activité couvre les différents services financiers offerts par la SWL aux SLSP.

En vue de d'améliorer la satisfaction des SLSP par rapport aux services fournis, la SWL s'engage à présenter un plan d'amélioration des services financiers aux SLSP. Ce plan portera sur :

- les conditions de liquidation des moyens requis pour les investissements ;
- la maîtrise des données que la SWL collecte et diffuse tant pour les SLSP qu'auprès des organismes publics et privés avec lesquels elle entretient des rapports ;
- la gestion des comptes courants des sociétés ;
- la gestion des garanties locatives et l'information en terme d'accès aux services ;
- la consultation et le suivi en temps réel à permettre aux sociétés.

Article 33. Objectifs stratégiques

Dans le cadre de ses activités de financement et de suivi, la SWL s'engage à poursuivre les cibles stratégiques suivantes :

- OS7.** Assurer la pérennisation et la viabilité du secteur à long terme, selon les modalités approuvées par le gouvernement, en tendant notamment à un équilibre financier du secteur, à un accroissement des sources de financement tout en préservant l'objet social du secteur.
- OS8.** Assurer un suivi des investissements quant à l'atteinte des résultats recherchés en termes de quantité, de qualité et de coût ; assurer la communication de ces résultats.
- OS9.** Assurer un reporting fidèle et à temps des résultats financiers atteints, de la situation des comptes des SLSP, des garanties locatives, des réalisations, de l'impact des différentes initiatives et modalités financières, ... et ce dans une perspective de gestion proactive visant à la pérennisation du secteur et d'amélioration de la qualité des services offerts aux SLSP.

Article 34. Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 4, Mission de Financement et de SUIVI, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne la pérennisation du secteur :
 - Objectifs :
 - Mesurer l'évolution du financement du secteur ;
 - Mesurer le degré de mise en œuvre des modalités définies par le Gouvernement pour dégager de nouveaux moyens de financement par les SLSP ;

- Mesurer le niveau de mise en œuvre des nouvelles modalités de financement du secteur lorsque des nouvelles modalités sont définies par le Gouvernement ;
 - Mesurer le respect, par les SLSP des normes de gestion établies par la SWL.
 - Indicateurs de suivi
 - Suivi des ratios financiers clefs du secteur ;
 - Suivi du nombre de mesures prises par les SLSP dans le cadre des orientations prises par le Gouvernement ;
 - Suivi du respect, par les SLSP, des normes de gestion établies par la SWL.
 - Indicateur de conformité
 - Suivi de la mise en œuvre des orientations du Gouvernement par la SWL.
 - Indicateurs de performance
 - Suivi des délais de mise en œuvre et de l'adéquation de la mise en œuvre des modalités définies par le Gouvernement ;
 - Suivi du nombre d'actions menées pour augmenter le respect des normes de gestion ;
 - Suivi de la situation ALM de la SWL ;
 - Suivi des résultats et la trésorerie du secteur afin de prendre les actions adéquates, par la consolidation des prévisions budgétaires du résultat et de la trésorerie des SLSP et par l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- En ce qui concerne le suivi des investissements :
 - Objectifs :
 - Mesurer l'évolution des coûts et de certaines caractéristiques techniques des logements qui font l'objet d'investissements par rapport aux normes établies ;
 - Mesurer le degré de suivi des orientations données quant au mode d'attribution des projets.
 - Indicateur de conformité:
 - Suivi de l'établissement effectif des normes de coût.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi des réceptions provisoires pour les nouveaux investissements.
 - Indicateurs de suivi :
 - Suivi de la conformité des investissements par rapport aux normes établies ;
 - Suivi du degré de mise en œuvre des modes d'attribution des projets par les SLSP ;
 - Suivi du degré de réalisation de la programmation.

- En ce qui concerne le reporting :
 - Objectifs :
 - Mesurer l'efficacité de la clôture des comptes des SLSP ;
 - Mesurer la satisfaction des SLSP par rapport à la gestion des comptes tiers ;
 - Mesurer la disponibilité en ligne de l'ensemble des informations concernant les SLSP.
 - Indicateur de suivi :
 - Suivi des délais de clôture des comptes annuels et de l'appréciation émise lors de l'approbation des comptes.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi du niveau de satisfaction par rapport à la la qualité des informations financières transmises au travers d'une enquête de satisfaction réalisée auprès des SLSP ;
 - Suivi du taux d'inaccessibilité des informations financières en ligne.
 - Indicateur de conformité :
 - Suivi de la disponibilité effective des informations financière en ligne.

* *
*

Chapitre 5 MISSION D'ASSISTANCE ET DE CONSEIL

Article 35. Définition de la mission

L'objectif de la mission d'assistance et de conseil de la SWL est d'améliorer les capacités de gestion et les performances du secteur et la conformité aux règles et procédures en vigueur. Celle-ci se traduit, entre autres, par :

- L'assistance au Gouvernement dans la prise de décisions au travers de la remise d'avis, en application du cadre légal en vigueur, à la demande du Gouvernement ou d'initiative ;
- L'assistance aux SLSP en matière d'éthique et de gestion technique ;
- L'assistance aux SLSP dans les matières financières, administrative et juridiques par la fourniture de conseils, la mise à disposition d'outils, de formation et la communication d'information ;
- L'assistance aux locataires et candidats locataires par la mise à disposition d'outils, par la communication d'information et par la gestion des plaintes.

Le métier de conseil vise à apporter un support principalement en aval de la SWL (SLSP, locataires et candidats locataires).

Article 36. Engagement de réaliser des activités

Dans le cadre de ses Missions Organiques, la SWL s'engage à réaliser les activités d'assistance et de conseil technique, administratif et financier, tel que prévu à l'Article 88 du CWL et à l'Article 11 du présent Contrat de gestion, à travers les Activités suivantes :

- Le soutien au Gouvernement ;
- Le soutien administratif, technique, comptable, fiscal, juridique et financier aux SLSP dans le cadre des projets d'investissements ;
- Le soutien aux candidats locataires et locataires ;
- La récolte, la conservation et le partage d'informations au Gouvernement, aux SLSP, aux candidats locataires et locataires.

Article 37. Activité de soutien en matière d'éthique et de bonne gouvernance

En vue de renforcer les principes d'éthique et de bonne gouvernance au sein des SLSP, la SWL s'engage à soutenir les administrateurs et gérants de SLSP, les Commissaires et membres des comités d'attribution de logement. Cette activité prend la forme, notamment :

- De l'organisation de formations dédiées à ce public en matière de déontologie, d'éthique et de gestion au rythme de une fois par an ; ces formations seront intégrées au plan de formation présenté au Ministre ;
- De l'organisation de séances d'information ;
- De la mise en place, dans un délai de 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, de la cellule d'éthique destinée à accueillir et traiter, en toute objectivité, les plaintes et questions relatives à l'éthique, par rapport au Code d'éthique et de déontologie annexé à l'AGW du 21 septembre 2006.

Article 38. Activité de soutien aux candidats locataires et locataires

Cette activité couvre la mise en place d'outils assurant que le candidat locataire et le locataire soient au cœur des activités des SLSP et de la SWL. Cette activité prendra, notamment, la forme :

- De l'information vers les candidats locataires et locataires ; l'information vers ce public fera l'objet d'une inventurisation annuelle transmise sous forme de liste au Ministre ;
- De la mise en application de la charte des locataires et des SLSP;
- De la mise en œuvre du formulaire unique de demande de logement tel que prévu à l'Article 71 ;
- De la gestion des plaintes introduites par les candidats locataires et locataires via le service de médiation ; toute plainte sera traitée dans un délai de 15 jours ouvrables ;
- De la gestion des recours par l'organisation du secrétariat de la chambre des recours tel que prévu à l'Article 72 ;
- D'un soutien aux comités de quartier et aux CCLP tel que prévu à l'Article 76 ;
- D'un soutien et d'une concertation avec l'organisation représentative des CCLP au niveau régional.

La SWL s'engage à accuser réception de tout courrier et courriel des locataires et candidats locataires dans les 15 jours ouvrables, contenant les références de la personne chargée du suivi.

Article 39. Activité de soutien au Gouvernement

Cette activité couvre la mise à disposition du Gouvernement de toute information utile à l'arbitrage politique et à la prise de décision dans le cadre de la programmation, de la définition de stratégies, de définitions de règles et procédures régissant le secteur et de leur application. Ce soutien se fera soit en respect du cadre réglementaire, à la demande du Gouvernement ou à l'initiative de la SWL.

La SWL s'engage à donner suite aux demandes du Gouvernement.

Article 40. Activité de soutien aux SLSP

Cette activité couvre la mise à disposition d'informations, de conseils, d'outils aux SLSP dans le cadre de leurs activités d'investissements, de gestion du patrimoine, de rénovations, de réalisation d'actifs, de gestion des locataires et des candidats locataires, d'opérateur immobilier et de gestion interne. Cette assistance fournie aux SLSP couvre les aspects techniques, financiers et juridiques. Une attention particulière est portée aux SLSP qui rencontrent des difficultés à réaliser leur mission.

Cette activité peut être réalisée sous la forme de :

- L'organisation de formations comprenant les modules de base et les modules de formation continuée, de même que le développement de supports aux formations, entre autres en matière de gouvernance, éthique, marchés publics, gestion financière ; Un plan de formation sera transmis annuellement au Ministre ;
- La mise à disposition et la promotion d'outils tels que :
 - Mémentos, vade-mecum et brochures, dont les mises à jour seront réalisées au plus tard 6 mois après la date de modification des informations qu'ils présentent ;
 - Site web et réseau logement ;

- Statuts type des SLSP ;
 - La charte des locataires et des SLSP conformément à l'art 94 du CWL ;
 - Modèle de règlement d'ordre intérieur (ROI) ;
 - Cahiers des charges types dont les mises à jour seront réalisées au plus tard 2 mois après la date de modification des informations qu'ils présentent ;
 - Bases de données et tableaux de bord sur le secteur et son évolution sur une base annuelle ;
 - Outils d'auto-évaluation de la qualité de gestion dans le cadre du suivi des contrats d'objectifs des SLSP.
- L'établissement sur base annuelle de la liste des sociétés en difficulté dans une de leurs missions de base.

La SWL apporte assistance et conseil aux SLSP conformément aux objectifs suivants :

- La réalisation des investissements dans les délais programmés ;
- La réalisation de leurs missions dans le respect de la législation en vigueur, en particulier dans les procédures de passation de marchés publics ;
- La mise en œuvre des contrats d'objectifs ;
- L'affectation optimale des ressources issues de la valorisation du patrimoine des SLSP ;
- L'accroissement des recettes locatives (en fonction des dispositions réglementaires décidées par le Gouvernement).

Article 41. Activité de soutien aux SLSP dans le cadre de la diversification de leurs activités

La SWL apporte assistance et conseil aux SLSP dans le cadre de la diversification de leurs activités vers le métier d'opérateur immobilier conformément à l'article 131 §2bis du CWL. A ce titre, la SWL s'engage dans un délai de 12 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, à développer et à mettre à la disposition des SLSP les outils de gestion nécessaire au développement de ces activités. Il s'agit, notamment, des outils relatifs à :

- L'affectation des ressources ;
- La comptabilisation des opérations ;
- La modification du régime de TVA.

Article 42. Activité de gestion de données sur le secteur

Cette activité couvre la réception, la recherche, la collecte, l'analyse et la mise à jour permanente de données relatives :

- Au secteur tel que :
 - Le nombre de biens immobiliers en location, non loués, mis à la vente ;
 - Le taux de rotation des occupants ;
 - Le nombre de biens immobiliers en construction, en rénovation, le mode de financement de ces biens ... ;
 - Le rapport de gestion locative ;

afin de pouvoir offrir une image fidèle et à jour du secteur et d'en faire l'analyse prospective ;

- Aux candidats locataires et locataires par la mise en place du formulaire unique, la gestion transparente des garanties locatives, ... afin d'avoir une image fidèle de la demande en matière de logement et de pouvoir analyser les tendances de celle-ci et si l'offre tend à correspondre à la demande.

La SWL s'engage à :

- Elaborer un cadastre du logement dans un délai de 24 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, et à maintenir à jour sur une base continue.

Article 43. Objectifs stratégiques fixés à la SWL

Dans le cadre de ses activités d'assistance et de conseil, la SWL s'engage à poursuivre les cibles stratégiques suivantes :

OS10. Amélioration de l'accessibilité des conseils et du soutien aux SLSP, aux locataires et candidats locataires.

OS11. Fourniture de conseils de qualité reconnue.

OS12. Assurer la gestion et la communication des informations pertinentes relatives au secteur.

Article 44. Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 5, Mission d'Assistance et de Conseil, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne l'accessibilité du conseil aux SLSP et aux locataires :
 - Objectifs :
 - Mesurer l'évolution de la satisfaction des SLSP et des locataires et candidats locataires par rapport à l'accessibilité des services rendus par la SWL ;
 - Mesurer l'accessibilité effective de la SWL pour ses interlocuteurs, locataires et candidats locataires, SLSP et Gouvernement ;
 - Mesurer l'évolution du niveau de concertation organisé par la SWL avec le secteur.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi du niveau de satisfaction par rapport à l'accessibilité de la SWL au travers d'une enquête de satisfaction réalisée auprès des SLSP et de locataires et candidats locataires ;
 - Suivi des conseils différenciés apportés aux SLSP qui ont accumulé un retard dans la mise en oeuvre des investissements ;
 - Suivi des délais de réponse aux sollicitations des locataires, candidats locataires, SLSP et Gouvernement ;
 - Suivi du niveau de concertation avec l'organe de représentation des CCLP au travers du nombre de réunions de concertation.

- En ce qui concerne la qualité des conseils :
 - Objectif :
 - Mesurer l'évolution de la satisfaction des SLSP et des locataires et candidats locataires par rapport à la qualité des services rendus par la SWL.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi du niveau de satisfaction par rapport à la qualité des services rendus par la SWL au travers d'une enquête de satisfaction réalisée auprès des SLSP et de locataires et candidats locataires.
 - Indicateur de suivi :
 - Suivi du niveau de satisfaction des locataires et candidats locataires par rapport aux services rendus par les SLSP au travers du nombre de plaintes et de recours.
- En ce qui concerne la communication vers le secteur :
 - Objectif :
 - Mesurer la conformité de la communication vers le secteur et du reporting vers le Gouvernement au rythme prévu.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi de la conformité de la communication vers le secteur au rythme prévu ;
 - Suivi du respect des délais de publication du tableau de bord du secteur ;
 - Suivi de la mise à disposition des indicateurs de gestion des SLSP.

* *
*

Chapitre 6 MISSION DE RÉGULATION ET CONTRÔLE

Article 45. Définition de la mission

Les objectifs de la mission de régulation et de contrôle consistent à veiller à la bonne exécution des missions, la bonne utilisation des moyens mis à disposition et au respect des règles, normes et procédures en vigueur, et à prévenir, détecter et/ou corriger les dysfonctionnements et les problèmes. Ce métier regroupe les activités de régulation, c'est-à-dire les activités de cadrage amont des SLSP, et les activités de contrôle.

Sans préjudice des dispositions légales et des principes régissant les questions de tutelle, les activités de contrôle peuvent être répertoriées en catégories selon le moment où elles sont opérées :

- Le contrôle *a priori* qui intervient avant que l'opération, l'activité ne soit mise en œuvre. Ce contrôle vise à empêcher la déviation par rapport aux objectifs.
- Le contrôle *simultané* qui permet de porter un jugement sur une opération, activité en cours d'exécution avant de passer à la suite de celle-ci. En cas de besoin, l'opération corrective peut être introduite avant la constatation du résultat final. Ce contrôle simultané sera en vigueur dès la mise en place effective des nouveaux commissaires.
- Le contrôle *a posteriori* qui intervient lorsque l'opération ou l'activité est terminée. Ce système rend plus aléatoire toute possibilité de rectification.

Lors de la mise en œuvre des activités de régulation et de contrôle, les principes d'objectivité et d'indépendance dans le chef des personnes en charge des contrôles devront être assurés.

Article 46. Engagement de réaliser des activités

Dans le cadre de ses Missions Organiques, la SWL s'engage à réaliser les activités tel que prévu à l'Article 88 du CWL conformément aux conditions stipulées ci-après :

- La mise en œuvre des activités de régulation des SLSP ;
- La mise en œuvre des activités de contrôle *a priori*, *simultané* et *ex post* des SLSP ;
- Le contrôle des activités des SLSP ;
- La gestion des plaintes et recours.

Article 47. Activité de régulation des SLSP

Cette activité consiste à définir des balises régissant les relations entre la SWL et les SLSP, et à déterminer le cadre au sein duquel les SLSP exerceront leurs activités. La SWL exerce ses compétences au travers les tâches suivantes :

- L'élaboration de procédures de bonne gouvernance et de documents « types » à utiliser au sein des SLSP par les dirigeants et les Commissaires, tels que les statuts et les normes de fonctionnement des organes de gestion établies en respect de l'arrêté du Gouvernement wallon fixant les modalités de fonctionnement des organes de gestion des SLSP du 25 janvier 2007 ;
- La tenue régulière du Comité de Pilotage de la Bonne Gouvernance chargé d'encadrer le processus de création et de diffusion des procédures de bonne gouvernance dans le secteur ;
- L'agrément des SLSP conformément aux Articles 88, 130 et 141 du CWL en tenant compte de la décision du 28/11/2005 de la Commission européenne ;

- La rédaction de circulaires par la SWL à l'attention des SLSP ;
- L'élaboration des contrats d'objectifs conformes à l'article 162 du CWL ;
- La détermination de standards informatiques compatibles à implémenter au niveau des SLSP et de la SWL de manière à faciliter la communication informatisée et automatisée de données relatives au secteur ;
- La normalisation des coûts de gestion visant à établir des objectifs chiffrés de gestion pour les SLSP à partir d'une comparaison des SLSP sur la base des éléments structurels auxquels elles sont confrontées et tenant compte de leur spécificité. La SWL s'engage à mettre à jour annuellement les normes de gestion.

Article 48. Activité de contrôle des SLSP

Les activités de contrôle, à la lumière des catégories présentée à l'Article 45, couvrent notamment :

- Pour le contrôle a priori :
 - Le développement et la mise en œuvre de mécanismes d'autorisation des activités des SLSP ;
 - Le contrôle visant l'élaboration des Cahiers des Charges.
- Pour le contrôle simultané :
 - Le suivi de la réalisation des investissements sur le terrain ;
 - Le contrôle des liquidités des comptes courants et leur utilisation selon les affectations réglementaires.
- Pour le contrôle a posteriori :
 - La vérification du respect des règles découlant de l'agrément ;
 - Les activités d'audit pour lesquelles la SWL s'engage à ce que l'ensemble des SLSP soit audité au minimum tous les trois ans ; les audits réalisés feront l'objet d'une revue qualité au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur indépendant qualifié, et ce en respect des standards internationaux relatifs à l'audit interne ;
 - Le contrôle de l'application de la charte des locataires et des SLSP.
- Ces catégories de contrôles ne sont pas mutuellement exclusives, certaines activités peuvent être opérées à divers moments dans la chronologie de la mise en œuvre des politiques et des programmes.

La SWL s'engage à traduire ces principes au niveau organisationnel en distinguant la notion de contrôle de la notion de conseil et d'assistance. La S.W.L. structure ses services conformément aux métiers avec pour but de circonscrire les rôles et responsabilités des différents acteurs / services / directions en ces matières. Cfr. Article 64.

La SWL s'engage à mettre en œuvre les activités et procédures de contrôle sur les SLSP proportionnellement aux risques encourus par les différentes SLSP.

Article 49. Activité de gestion des plaintes et recours

Cette activité couvre les tâches nécessaires à la supervision par la SWL de l'attribution et de la gestion des logements attribués aux candidats locataires et locataires, notamment les tâches suivantes :

- La pérennisation du service de médiation en vue du traitement des plaintes ;

- La réalisation de l'instruction des plaintes et le suivi des décisions ;
- La mise en place de la Chambre des recours dans le mois de la désignation de son président, la tenue de son secrétariat et la participation comme membre de la chambre conformément à l'Article 171bis du CWL.

La SWL veillera à assurer auprès du public cible que sont les candidats locataires et locataires, la publicité relative à l'existence du service de médiation et de la chambre des recours.

Article 50. Objectifs stratégiques

Dans le cadre de ses activités de régulation et de contrôle, la SWL s'engage à poursuivre les cibles stratégiques suivantes :

- OS13.** La mise en place de principes de bonne gouvernance et de contrôle interne au sein de la SWL et des principes de bonne gouvernance et de bonne gestion au sein des SLSP.
- OS14.** L'élaboration des contrats d'objectifs.
- OS15.** Veiller au respect des lois et réglementations en vigueur dans le chef des SLSP et des personnes habilitées à les représenter ou à représenter le Gouvernement en leur sein.
- OS16.** Assurer le traitement des plaintes et le secrétariat de la chambre des recours.
- OS17.** Réalisation d'une publicité suffisante relative au service de médiation et à la chambre des recours.

Article 51. Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 6, Mission de Régulation et contrôle, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne les principes de bonne gouvernance et de contrôle interne:
 - Objectif :
 - Mesurer l'évolution de la mise en œuvre du contrôle interne et suivre la qualité des procédures de bonne gouvernance et de leur implémentation.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi de la qualité du contrôle interne à la SWL par l'analyse des rapports d'audit ;
 - Suivi de la qualité de la bonne gouvernance au sein des SLSP par l'analyse des points soulevés par les commissaires et les auditeurs.
- En ce qui concerne les contrats d'objectifs
 - Objectif :
 - Mesurer le degré de finalisation des contrats d'objectifs entre la SWL et les SLSP.
 - Indicateur de performance:
 - Suivi de la proportion de SLSP qui a conclu un contrat d'objectifs avec la SWL.

- En ce qui concerne le respect des lois et réglementations en vigueur :
 - Objectifs :
 - Mesurer le degré de contrôle des SLSP par les auditeurs et les commissaires ;
 - Mesurer le degré de respect du Code d'éthique des administrateurs et gérants des SLSP ;
 - Mesurer le résultat des audits et le degré de suivi des audits par les SLSP et par la SWL.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi de l'intensité des contrôles des commissaires par leur taux de présence ;
 - Suivi du niveau de défaillance du secteur par l'analyse des rapports d'audit et des décisions qui en découlent ;
 - Suivi du niveau de suivi des audits par la SWL.
 - Indicateurs de suivi :
 - Suivi du taux de signature du code d'éthique et de déontologie ;
 - Suivi du nombre de recours des commissaires ;
 - Suivi du degré de suivi des audits par les SLSP ;
 - Suivi de l'intensité des contrôles des commissaires par l'analyse de leurs rapports.
- En ce qui concerne les plaintes et les recours :
 - Objectif :
 - Mesurer les délais de traitement des plaintes et recours introduits auprès du service médiation de la Chambre des recours.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi des délais de traitement des plaintes.
 - Indicateur de suivi :
 - Suivi des délais de traitement des recours.
- En ce qui concerne la publicité relative au service de médiation et de la chambre de recours
 - Objectif :
 - Mesurer le succès de la communication réalisée par la SWL sur les possibilités de recourir au service de médiation et à la chambre des recours.
 - Indicateur de performance :
 - Suivi du niveau de connaissance de ces outils parmi les locataires et candidats locataires

* *
*

Chapitre 7 MISSION D'OPÉRATEUR

Article 52. Définition de la mission

Ce métier regroupe les activités immobilières que la SWL effectue en son nom propre, c'est-à-dire l'ensemble des opérations immobilières que la SWL réalise dans le cadre de la gestion de son patrimoine.

Article 53. Engagement de réaliser des activités

Dans le cadre de ses Missions organiques et déléguées, la SWL s'engage à réaliser les activités définies prévues conformément aux conditions stipulées ci-après :

- Optimiser les réserves immobilières ;
- Initier et gérer des projets de logements sur ses réserves foncières, dans le cadre d'opérations en partenariat ou en vue de leur cession.

Article 54. Activité d'optimisation des réserves immobilières

Cette activité couvre les tâches nécessaires à la mise en valeur des réserves immobilières dont la SWL dispose, notamment :

- La cession ou l'acquisition de droits réels sur des terrains et ou immeubles, au profit des SLSP ou des communes dans le cadre de l'ancrage communal ;
- L'achèvement de la rénovation du patrimoine immobilier existant de la SWL dans le cadre de sa valorisation ;
- La création des synergies entre différentes SLSP afin de les associer à des projets communs cohérents et de dégager ainsi des économies d'échelles ;
- La réalisation de démarches en vue de modifier le statut urbanistique des terrains dont la SWL est propriétaire ;
- L'actualisation annuelle du cadastre foncier de son patrimoine.

La valorisation de son patrimoine bâti et non bâti sera menée en adéquation avec les objectifs régionaux fixés par le Gouvernement.

La Swl présente au Gouvernement, dans un délai de 3 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, le plan de réalisation de son patrimoine bâti contenant l'échéancier de réalisation et l'estimation des plus-values qui seront réalisées.

La Swl présentera au Gouvernement un programme de valorisation de l'ensemble de son patrimoine foncier à court, moyen et long termes dans un délai de 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion. Ce programme pourra être revu annuellement.

Les moyens dégagés de la vente du patrimoine seront affectés par la SWL conformément aux orientations de la politique décidée par le Gouvernement.

Article 55. Activité de prise de participation dans des sociétés d'économie mixte

La SWL participe à la création de sociétés d'économie mixte chargées de la construction de logements, ainsi qu'à leur gestion, moyennant l'autorisation du Gouvernement, conformément à l'Article 90 du CWL.

Elle peut y faire apport de terrains.

Les moyens dégagés de ces activités seront affectés par la SWL conformément aux orientations de la politique décidée par le Gouvernement.

Article 56. Objectifs stratégiques

Dans le cadre de ses activités en tant qu'opérateur, la SWL s'engage à poursuivre les cibles stratégiques suivantes :

OS18. Réaliser son patrimoine bâti selon un plan de réalisation prédéterminé.

OS19. Etablir un programme de valorisation de l'ensemble de son patrimoine foncier à court, moyen et long terme.

OS20. Développer des opérations de PPP.

Article 57. Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 7, Mission d'Opérateur, est vérifiée par les indicateurs associés aux activités, tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne le patrimoine bâti :
 - Objectif :
 - Mesurer le niveau d'exécution du plan de réalisation du patrimoine bâti.
 - Indicateurs de performance
 - Suivi du plan de réalisation du patrimoine en terme de nombre de biens réalisés ;
 - Suivi des recettes obtenues des ventes et leur affectation.
 - Indicateur de conformité :
 - Suivi de la conformité de l'affectation des recettes aux décisions d'affectation.
- En ce qui concerne l'ensemble du patrimoine foncier :
 - Objectif :
 - Répertorier le patrimoine foncier non-bâti de la SWL et à planifier sa valorisation.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi du niveau d'inventaire ;
 - Suivi de la réalisation d'un plan d'inventaire ;
 - Suivi du plan de valorisation du patrimoine.
 - Indicateur de conformité :
 - Suivi de la conformité de l'affectation des recettes aux décisions d'affectation.
- En ce qui concerne les opérations PPP :
 - Objectif :
 - Mesurer le développement des activités de PPP.
 - Indicateur de performance :

- Suivi des plus-values financières apportées à la S.W.L. lors de la mise en œuvre de projets de construction de logements au travers de la SEM ;
 - Suivi du nombre de PPP développés sur des terrains de la SWL.
- Indicateur de suivi :
- Suivi du nombre de terrains apportés à la SEM et de logements créés.

* *
*

Chapitre 8 SERVICES RÉSULTANT DE MISSIONS DÉLÉGUÉES

Article 58. Engagement de réaliser des activités et de se limiter à ces activités

La SWL s'engage à réaliser toute activité nécessaire à l'exercice de ses Missions Déléguées et à n'en réaliser aucune qui n'aurait été autorisée par le Gouvernement.

Les Activités associées aux Missions Déléguées de la SWL sont celles visées à l'Article 12.

* *
*

Chapitre 9 GESTION DE LA SWL

Article 59. Outils de gestion

La SWL s'engage à introduire des outils de gestion permettant de mettre en œuvre une planification et un suivi régulier de la réalisation par la SWL de ses missions et activités. Les actions à mener à cet égard sont :

- Etablissement d'un Plan d'entreprise, endéans les 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion.
- Etablissement d'un Tableau de bord tous les 6 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion :
 - Regroupant les Indicateurs et Objectifs décrits à l'Annexe 1 du Contrat de gestion ;
 - Comprenant un tableau de bord spécifique au suivi des investissements dans le secteur.
 - Mis à jour en fonction des fréquences de mesures associées aux Indicateurs ;
 - Evalué et diffusé au moins pour la partie qui les concernent aux Directions et Services au rythme des fréquences de mesures des Indicateurs ;
 - Joint au Plan d'entreprise.
- Etablissement des plans spécifiques qui permettront d'alimenter le plan d'entreprise :
 - Un Plan de gestion et de développement des ressources humaines présenté par le Directeur général au Conseil d'administration endéans les 9 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion.

Ce plan comprendra les points suivants :

- Détermination des types de fonctions et le nombre de personnes nécessaires pour chacune des missions essentielles de la SWL ;
- Elaboration d'une charte qualité et d'un projet d'entreprise conduit par la Direction en tenant compte des priorités du présent Contrat de gestion. Le personnel participera à sa rédaction afin qu'il y adhère et que la motivation soit accrue.
- Etablissement d'un Plan de gestion de l'informatique de la SWL endéans les 9 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion.

Ce plan comprend notamment :

- La définition des projets en matière de maîtrise de l'information de gestion au travers d'outils adéquats permettant de disposer d'une information fiable, d'augmenter la productivité interne et de libérer des ressources en personnel de tâches d'exécution pour les orienter vers des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- L'intensification de l'usage des transferts de données électroniques en développant, notamment, le dossier informatique tout au long de la chaîne d'approbation et de contrôle des dossiers par la SWL ;
- Développer de nouveaux outils informatiques basés sur les technologies « Web » ;

- Un Plan de communication interne et externe endéans les 6 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion. Ce plan prévoira les modalités et moyens de communications que la SWL doit mettre en œuvre, notamment :
 - La définition d'une stratégie de communication interne visant à s'assurer d'une compréhension et d'une maîtrise par le personnel de la SWL de la politique en matière de logement telle que définie par le Gouvernement, des Missions, Services et Activités développées dans ce cadre par la SWL ;
 - La définition d'une stratégie de communication externe en concertation avec le Ministre visant à promouvoir l'image et les services de la SWL auprès des candidats locataires, des locataires et des SLSP ;
 - La définition d'une charte graphique devant être utilisée pour l'ensemble des documents internes et externes de la SWL ;
 - L'identification systématique des documents d'information et administratifs remis aux ou demandés par les candidats locataires, les locataires et les SLSP, et des volumes de documents utilisés annuellement ;
 - L'analyse critique et les propositions d'adaptation des documents d'information et administratifs de manière à simplifier leur usage, à s'intégrer à la charte graphique de la SWL et à minimiser le coût unitaire de distribution et de traitement de ces documents ;
 - La simplification de la terminologie utilisée par la SWL de manière à faciliter la compréhension des informations destinées aux clients de la SWL ;
 - Le contenu standard du Rapport annuel de la SWL, comprenant notamment :
 - Un organigramme simplifié de la SWL ;
 - Une description des principaux services fournis par la SWL à ses Usagers ;
 - Les volumes de prestations réalisées par la SWL pour ses Usagers, les volumes de prestations réalisées par les Partenaires de la SWL pour les Usagers ;
 - Le budget et les comptes de la SWL.
 - La mise en évidence des principaux services fournis par la SWL à l'attention des candidats locataires, des locataires et des SLSP, ainsi que des suites logiques de services fournis à ces derniers (Trajets) ;
- Un plan d'amélioration des services financiers aux SLSP endéans les 9 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion.

Le plan d'amélioration des services financiers sera établi à partir des besoins des bénéficiaires, SLSP et locataires.

Il comprendra un volet formation et information des SLSP et intégrera des objectifs de résultats et de qualité de service quantifiés tels que délais de traitement, mode d'information et délais d'information. Les objectifs de résultats et de qualité de service seront établis en consultation avec le secteur et seront intégrés aux contrats d'objectifs.

Le plan d'amélioration comprendra un volet sur les garanties locatives dans lequel les informations relatives à ces garanties seront rendues accessibles aux locataires via les sociétés bailleuses.

L'accent sera mis sur le caractère intégré et cohérent des outils afin d'assurer un partage de l'information entre ses différentes directions, une cohérence de la politique, une optimisation de l'utilisation des ressources et des sources de financement, et un suivi cohérent des différents programmes et projets.

Qualité et Méthode

La gestion de la qualité passe par l'établissement de procédures claires et maîtrisées au travers de l'introduction d'un système d'assurance qualité.

La SWL s'engage à pérenniser le système de gestion de la qualité en étroite collaboration avec ses différents Services.

Article 61. Audit interne

La SWL s'engage à mettre en œuvre la fonction d'audit interne au sein de la SWL dans un délai de 24 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion afin de d'assurer la gestion efficace et conforme de ses activités. L'activité d'audit interne sera exercée sous l'autorité du Comité d'audit. L'activité sera organisée à partir d'un plan d'audit approuvé par le Comité d'audit.

Par ailleurs, les audits réalisés feront l'objet d'une revue qualité au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur indépendant qualifié, et ce en respect des standards internationaux relatifs à l'audit interne.

Article 62. Contrôle de gestion

La SWL s'engage à mettre en place une fonction « Contrôle de gestion » dans un délai de 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, en charge du suivi de l'ensemble des activités la SWL dans un but de :

- Accompagner la mise en place de la gestion par objectifs ;
- Récolter et suivre les Indicateurs ;
- Assurer la gestion efficace et efficiente de ses activités, en particulier les activités menées en tant qu'opérateur immobilier, et leur conformité avec les règles et procédures en vigueur ;
- Allouer de manière optimale les ressources et maîtriser les coûts relatifs aux contrats d'objectifs conclus entre la SWL et les SLSP.

La SWL s'engage, dans un délai de 18 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, à adapter ou mettre en place un système de comptabilité analytique contribuant à une allocation optimale des ressources et à une bonne maîtrise des coûts.

La mise en place de ce système permettra une gestion saine des recettes et des dépenses, équilibrée de manière telle que sa subvention de fonctionnement soit contenue dans les normes fixées en concertation avec les autorités régionales.

Article 63. Suivi et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 9, Gestion de la SWL, est vérifiée par les indicateurs tel que spécifié à l'Annexe 1, notamment :

- En ce qui concerne les moyens humains de la SWL :
 - Objectifs
 - Mesurer l'évolution des moyens humains mis à la disposition de la SWL ;
 - Mesurer l'évolution de la satisfaction du personnel de la SWL ;
 - Mesurer l'évolution de la mise en place du système d'évaluation du personnel au sein de la SWL.
 - Indicateur de suivi :
 - Suivi des Equivalents Temps Plein au sein de la SWL.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi du taux de remplissage du cadre de la SWL ;
 - Suivi du niveau de satisfaction du personnel de la SWL ;
 - Suivi du nombre de personnel faisant l'objet d'une évaluation.
- En ce qui concerne les moyens financiers de la SWL :
 - Objectifs :
 - Mesurer les moyens financiers gérés par la SWL pour son fonctionnement propre au travers la mise en concordance des objectifs/activités de la SWL et des ressources qui y sont consacrées ;
 - Mesurer le niveau d'utilisation des moyens financiers gérés par la SWL pour son fonctionnement propre ;
 - Mettre en perspective la réalisation des objectifs de la SWL par rapport à l'utilisation de ses ressources via la comptabilité analytique.
 - Indicateurs de performance :
 - Suivi des moyens budgétaires gérés par la SWL pour son fonctionnement propre répartis sur base de ses objectifs et activités ;
 - Suivi de la réalisation des objectifs et activités de la SWL par rapport au taux d'utilisation de ses ressources.
 - Indicateur de suivi :
 - Suivi de l'utilisation du budget de fonctionnement propre

* *
*

TITRE III Stratégie et Organisation de la SWL

Article 64. Mise en place de la stratégie SWL

La SWL s'engage à mettre en place la stratégie en définissant ses priorités et les modalités de fonctionnement des services fournis aux SLSP et aux locataires.

La mise en place de la stratégie de la SWL sera établie sur base des Objectifs stratégiques en matière de services tels que prévus par le Contrat de gestion, et notamment des modalités suivantes :

- Endéans les 6 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, la SWL indiquera au Ministre les principaux accents, orientations et modalités organisationnelles qu'elle se propose de mettre en œuvre ;
- Le Ministre indiquera à la SWL après réception de ces propositions, son avis concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 2 mois après réception de l'avis du Ministre, la SWL transmettra au Ministre le plan final de mise en œuvre de ses services qui précisera un délai d'exécution.

Article 65. Structuration de la SWL en entités constituées par métiers

La SWL réorganisera l'ensemble de ses activités en les regroupant de manière homogène en entités constituées par métiers et missions. Les propositions de réorganisation seront jointes au plan de mise en œuvre des services de la SWL.

Lors de cette réorganisation, la SWL s'assurera de l'adéquation des moyens et des volumes d'activités.

Article 66. La mise en œuvre des contrats d'objectifs

Endéans les 24 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, la SWL s'engage à conclure les contrats d'objectifs avec chacune des SLSP.

* *
*

TITRE IV Relation de la SWL avec le secteur

Chapitre 1 RELATIONS DE LA SWL AVEC LES SLSP

Article 67. Relation de la SWL avec les SLSP

La relation entre la SWL et les SLSP sera organisée à la lumière des principes suivants :

- La **contractualisation** de la relation SWL - SLSP au travers la conclusion de contrats d'objectifs entre la SWL et chaque SLSP conformément à l'article 161 du CWL. La mise en œuvre de ces contrats permettra de structurer la relation à partir d'un accord préalable sur les objectifs à atteindre, les modalités de collaboration et les résultats attendus de celle-ci ;
- Le renforcement de la dynamique de **consultation du secteur** par la SWL de manière à mieux ancrer les orientations que la SWL donne au secteur; notamment par la (ré)activation des structures de concertation SWL – SLSP et de collaboration avec l'ensemble des SLSP. Cette consultation du secteur devra se faire tant en amont des décisions, afin d'appréhender les besoins et problématiques propres, qu'en aval des décisions afin d'assurer leur compréhension et bonne application. A cette fin, la Commission mixte est confortée ; elle a pour objet de servir de courroie de transmission de l'information des SLSP vers la SWL et inversement. Des représentants du Gouvernement pourront y être associés ;
- La SWL est en charge d'assurer un relais efficace des informations à destination et en provenance des SLSP, notamment les informations relatives au parc de logements, aux investissements et à leur suivi.

Article 68. Adoption et contenu des Contrats d'Objectifs avec les SLSP

La SWL s'engage à contractualiser la relation avec les SLSP au travers la conclusion de contrats d'objectifs, en lien avec les points visés à l'article 162 du CWL.

En cohérence avec la logique de la cascade contractuelle, des orientations du Contrat de gestion seront reprises dans les contrats d'objectifs, en particulier :

- Concernant la Mission de Programmation, Recherche et Etude
 - Pour les SLSP :
 - L'élaboration des dossiers de programmation et respect des délais de remise des dossiers de programmation à la SWL ;
 - La réduction des délais de mise en œuvre des chantiers de 5 ans à 3 ans entre l'autorisation et la fin des travaux.
 - Pour la SWL :
 - L'information aux SLSP et communes relative aux orientations du Gouvernement en matière de politique d'investissements ;
 - La mention des délais des opérations de la SWL dans la procédure de programmation et de l'obligation de respecter ceux-ci.
- Concernant la Mission de Financement et de SUIVI
 - Pour les SLSP :
 - L'utilisation des ressources financières conformément à leur destination ;

- L'optimisation de l'utilisation des ressources financières mises à leur disposition ;
 - Le reporting fidèle et dans les délais sur les états financiers.
 - Pour la SWL
 - Les services financiers offerts et le niveau de qualité des services financiers rendus aux SLSP, en matière de délai et de contenu.
- Concernant la Mission d'Assistance et de Conseil
 - Pour les SLSP :
 - Les obligations d'information des SLSP en matière de gestion et les délais de transmission des informations à la SWL, en particulier des tableaux de bord contenant les indicateurs de gestion ;
 - La participation des SLSP à la réalisation du cadastre du logement ;
 - La participation aux modules de formations et autres évènements organisés par la SWL.
 - Pour la SWL :
 - Les catégories de conseils offerts aux SLSP et le niveau de qualité attendu ;
 - Les obligations de présence sur le terrain et les délais de réponse aux questions des SLSP ;
 - L'identification exhaustive des informations de gestion qui seront récoltées auprès des SLSP et le planning, sur un an, des données à récolter.

Concernant la Mission de Régulation et Contrôle :

- Pour les SLSP :
 - La mise en place des règles d'éthique et de déontologie en leur sein dans l'année qui suit la conclusion du présent Contrat de gestion et une première évaluation de celles-ci dans les deux ans ;
 - La transmission des informations requise et l'accès aux documents pour la réalisation des contrôles ;
 - La mise en place des recommandations résultant des contrôles et audits ;
 - Le principe du respect par les SLSP des règles édictées par la SWL (normes de gestion, circulaires, règles de bonne gouvernance) ;
 - Le principe de mise en conformité avec les standards informatiques définis par la Swl de manière à faciliter la communication informatisée et automatisée de données relatives au secteur.
- Pour la SWL :
 - Réaliser les contrôles de manière professionnelle, objective et indépendante ;
 - Le principe de l'établissement normes de régulation.

Les contrats d'objectifs feront également mention des dispositions relatives aux plans de gestion des SLSP régis conformément aux articles 170 et 171 du CWL.

La SWL traduira ces engagements par SLSP en concertation avec celles-ci et en accord avec le Gouvernement.

Ces contrats d'objectifs serviront de base aux programmes de gestion élaborés par les directeurs-gérants.

Article 69. Suivi et contrôle des Contrats d'Objectifs avec les SLSP

Le contrôle de la réalisation des obligations découlant des contrats d'objectifs relève de la mission de contrôle de la SWL sur les SLSP.

La réalisation efficace des tâches décrites dans les futurs contrats d'objectifs sera vérifiée notamment par les indicateurs associés aux objectifs qualitatifs et quantitatifs poursuivis par la SWL dans le cadre des Contrats d'objectifs.

Article 70. Promotion des conventions partenariales à caractère « social » et / ou « préventif » avec les acteurs institutionnels

La SWL s'engage à promouvoir la conclusion de démarches participatives et partenariales entre les SLSP et des acteurs institutionnels spécialisés tels que les CPAS et autres acteurs sociaux, en vue de bénéficier de leur expertise spécifique.

* *
*

Chapitre 2 RELATIONS AVEC LES LOCATAIRES

Article 71. Mise en place du formulaire unique

Dans un souci de simplification administrative, les procédures d'inscription seront généralisées, notamment par l'introduction du formulaire unique évitant aux candidats locataires d'effectuer des inscriptions multiples et la production, à chaque inscription, de pièces justificatives.

La SWL s'engage à mettre en œuvre et à promouvoir le formulaire unique conformément à l'arrêté du Gouvernement le concernant.

Article 72. Support à la chambre de recours

La SWL s'engage à assurer le secrétariat de la Chambre de recours conformément à l'Article 171bis du CWL.

Article 73. Assurer la représentation des locataires au sein du conseil d'administration des SLSP

Dans un but de transparence et de meilleur fonctionnement des Conseils d'administration des SLSP, ainsi que dans le but de faire participer les locataires à la gestion, ces derniers sont représentés au sein des Conseils d'administration. La présence d'un locataire permet de valoriser et responsabiliser leur participation à la vie et à la gestion de la société.

Article 74. Charte des locataires et SLSP

La SWL s'assure de la mise en œuvre, à dater de l'entrée en vigueur de l'arrêté du Gouvernement, de la charte des locataires et SLSP reprenant les droits et engagements des parties et de sa transposition dans les contrats de bail.

Par ailleurs la SWL s'engage à vérifier la mise en œuvre de celle-ci et à rapporter annuellement au Gouvernement sur les résultats atteints, les dysfonctionnements et améliorations à apporter. Ce rapport fera partie intégrante du rapport annuel d'activités de la SWL.

Article 75. Mise en œuvre du bail à durée déterminée

Afin de responsabiliser les deux parties au bail, d'augmenter le taux de rotation sectoriel et de faciliter la mutation interne vers des logements proportionnés, la SWL veille à la mise en application du contrat de bail à durée déterminée.

Trois années après signature du Contrat de gestion, la SWL s'engage à évaluer l'impact et les résultats de la mise en œuvre du contrat de bail à durée déterminée.

Article 76. Reconnaissance et revalorisation du travail des Comités de quartiers et des Comités consultatifs de locataires et de propriétaires (CCLP)

Dans le processus de reconnaissance et revalorisation du travail des CCLP, la SWL est en charge de :

- Assurer le soutien aux CCLP et à l'AWCCLP ;
- Inciter la création des CCLP dans chacune des SLSP ;
- Susciter des initiatives des CCLP visant à valoriser les locataires ;
- Assurer des formations des locataires l'année précédant les élections ;

- Etablir un inventaire quant à la composition et à la procédure d'élection ; quant à la composition de la commission des recours ; quant au fonctionnement et au financement ; quant à l'information.

Article 77. Fonctionnement des comités d'attribution de logements

La SWL s'assure de la mise en œuvre effective des comités d'attribution de logements. Elle en évaluera annuellement le fonctionnement et rapportera fidèlement les constats au Gouvernement. Sur la base de ces constats, le cas échéant, elle fera des propositions d'améliorations au Gouvernement.

Par ailleurs, la SWL s'engage à faire connaître aux candidats locataires l'existence de ces comités et leur mode de fonctionnement.

Article 78. Informations des locataires et candidats locataires

Les rôles et responsabilités de la SWL dans le cadre de l'information des locataires et candidats locataires sont les suivants :

- La mise en application concrète et le suivi d'un programme de communication ciblé vers les locataires, d'une logique d'accueil du public et d'un service d'information et de gestion des plaintes, le service de médiation, permettant aux locataires et candidats locataires de se voir offrir des informations pertinentes en matière d'orientation dans les démarches à accomplir en tant que candidat locataire et locataire ;
- La production de support de vulgarisation ou d'explication sur des thèmes particuliers, comme l'utilisation rationnelle de l'énergie, et la mise à disposition de ces supports aux SLSP et à leur public ;
- La restauration de l'image de marque du Logement social en faisant connaître et en valorisant les missions du secteur (notamment le rôle d'intégration sociale par le logement), les interventions dans la région dans ses différents aspects, et les réalisations et réussites particulièrement probantes.

En terme de contenu, les informations diffusées concerneront, notamment,

- L'ensemble du cadre réglementaire, le CWL et les arrêtés d'exécution ;
- L'ensemble du cadre contractuel, Contrat de gestion de la SWL, contrat d'objectifs, contrat de bail, charte des locataires et SLSP.

* *
*

TITRE V ENGAGEMENT FINANCIER A L'EGARD DE LA SWL

Article 79. Missions additionnelles et nouvelles configurations

Le Gouvernement s'engage à ne confier à la SWL, directement ou indirectement, de missions additionnelles ou de nouvelles configurations autres que celles définies dans ce Contrat de gestion que si des moyens nécessaires au sein de la SWL sont disponibles ou si des moyens additionnels nécessaires à la réalisation de ces missions additionnelles ou nouvelles configurations sont apportés.

Si des besoins de moyens financiers additionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, la SWL s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

Tout ajout sera traduit en avenant à ce Contrat de gestion qui identifiera les impacts sur la SWL des missions additionnelles et nouvelles configurations.

Article 80. Subventions et Programmes gérés par la SWL pour compte du Gouvernement

Est visée au titre de subventions gérées pour compte du Gouvernement, la gestion par la SWL des dispositifs liés au logement public associés aux subventions suivantes :

- Aides aux sociétés de logement service public : subvention régionale, 15.05.31.04.22 ;
- Aide au remembrement : subvention régionale, 15.05.31.05.22 ;
- Subvention aux SLSP en compensation des recettes locatives : subvention régionale 15.05.31.08.22 ;
- Subvention pour la couverture du différentiel de loyer dans le cadre de la remise sur le marché de logements locatifs : subvention régionale, 15.05.31.09.22 ;
- Subvention complémentaire P.E.I. : subvention régionale, 15.05.41.04 ;
- Subventions au secteur public en matière de promotion, d'information et de sensibilisation dans le domaine du logement : subvention régionale, 15.05.43.01.22.
- Equipement d'ensemble de logement : subvention régionale, 15.05.51.01.10 ;
- Subventions aux organismes publics pour l'acquisition, la rénovation, la transformation ou la création de logements dans des quartiers spécifiques : subvention régionale, 15.05.51.05.11 ;
- Primes en capital relatives à l'acquisition, la rénovation, la réhabilitation et la construction de logements sociaux par les sociétés agréées par la SWL : subvention régionale, 15.05.51.06.11 ;
- Dotation à la SWL : subvention régionale, 15.05.51.08.11 ;
- Dotation à la SWL destinée à l'augmentation de l'offre en logements publics : subvention régionale : 15.05.51.10.11 ;
- Dotation à la SWL destinée au financement des travaux de réhabilitation, de restructuration, d'adaptation, d'amélioration et de conservation des logements gérés par la SWL et les SLSP : subvention régionale, 15.05.51.11.11, 15.05.51.12.11 ;
- Subvention à la SWL pour l'aménagement et l'amélioration des quartiers de logements gérés par les SLSP : subvention régionale, 15.05.51.13.11.

- Subvention aux SLSP pour la prise en gestion ou en location de logements inoccupés : subvention régionale, 15.05.51.14.11 ;
- Subventions aux pouvoirs publics pour la création de logements sociaux ou moyens : subvention régionale, 15.05.63.01.21 ;
- Subventions aux organismes publics pour la création de logements de transit ou d'insertion : subvention régionale, 15.05.63.02.21 ;
- Subventions aux organismes publics pour la démolition de bâtiments non améliorables : subvention régionale, 15.05.63.03.51 ;
- Subventions aux organismes publics pour l'acquisition de terrains dans le but de constituer des réserves foncières : subvention régionale, 15.05.63.04.21 ;
- Aide au partenariat et aide au partenariat pour la sécurisation des quartiers sociaux spécifiques: subvention régionale, 15.05.63.05.00 et 15.05.63.08.00 ;
- Subventions aux opérateurs immobiliers pour la prise en gestion ou en location des logements inoccupés : subvention régionale, 15.05.63.06.00 ;
- Subventions aux pouvoirs publics pour l'équipement de terrains : subvention régionale, 15.05.63.07.01 ;
- Les avances consenties dans le cadre des programmes gérés par la SWL, notamment :
 - Avances remboursables aux opérateurs immobiliers pour la prise en gestion ou en location de logements inoccupés : subvention régionale, 15.05.81.01.00 ;
 - Avances remboursables aux pouvoirs publics en vue de l'équipement de terrains : subvention régionale, 15.05.81.03.00 ;
 - Aide récupérable aux sociétés sous plan de gestion : subvention régionale, 15.05.81.04.00 ;
 - Avances remboursables pour quartiers sociaux spécifiques : subvention régionale, 15.05.81.05.00 ;
 - Avances remboursables pour construction : subvention régionale, 15.05.81.06.00.

Article 81. Subvention de fonctionnement de la SWL

Les subventions versées par la Région couvrent les charges auxquelles la SWL doit faire face en raison des missions qui lui sont attribuées, par ou en application du CWL ainsi que par ce Contrat de gestion.

Les subventions annuelles de fonctionnement couvrent les dépenses ci-dessous. Celles-ci ne sont, toutefois, prises en charge que si elles ne sont pas couvertes par d'autres subventions, facturations, revenus ou prélèvements sur des fonds et réserves. Les frais de fonctionnement de la SWL, y compris les achats de biens meubles corporels et éventuelles charges financières : subventions régionales 15.05.12.02.00, 15.05.31.06.22, 15.05.31.07.00.

La dotation allouée à la SWL sera mise à disposition de manière annuelle. La subvention de fonctionnement de la SWL s'élève pour l'année 2007 à 7,570 millions d'euros. Cette subvention est établie en prenant en compte l'ensemble du personnel et le budget de fonctionnement. Elle évoluera annuellement en fonction de l'indice santé. Le Gouvernement wallon pourra, suivant les disponibilités budgétaires, octroyer 1 % additionnel sur les seuls frais de fonctionnement (hors rémunération)..

Article 82. Financement de la SWL par la Région durant la période contractuelle et clause d'adaptation

Pour les années 2007 à 2012, le Gouvernement s'engage à défendre auprès du Parlement de la Région wallonne :

- Le maintien du montant total des subventions associées aux programmes gérés par la SWL ;
- Le maintien des subventions associées aux subventions gérées par la SWL pour compte du Gouvernement ;
- Les subventions pourront néanmoins faire l'objet de réallocation en fonction des priorités et en respect des règles en vigueur ;
- Toute subvention additionnelle ou réévaluée liée à l'octroi de nouvelles missions.

Article 83. Engagement concernant les Subventions et Programmes gérés pour compte du Gouvernement

La SWL s'engage à assurer le versement des subventions gérées pour compte du Gouvernement, à effectuer et centraliser les justificatifs d'utilisation des subventions versées et le cas échéant, à procéder à la récupération des subventions non utilisées dans les conditions prescrites ou décidées.

Article 84. Gestion budgétaire, comptable et financière

La SWL s'engage à maintenir une comptabilité distincte organisée dans le respect de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises pour, notamment :

- L'ensemble des missions et activités de la SWL, à l'exception des montants gérés pour compte du Gouvernement ;
- Les montants gérés pour compte du Gouvernement.

La comptabilité analytique sera adaptée en fonction de l'organisation de la SWL en métiers et le cas échéant approfondie afin de garantir l'identification des coûts relatifs aux différentes Activités et d'en permettre une maîtrise suffisante.

De plus, la comptabilité analytique de la Swl devra permettre d'opérer une distinction entre les charges d'exploitation couvertes par le budget annuel des dépenses et les charges d'investissements ayant trait à chacune des missions de la Swl.

* *
*

TITRE VI MODALITES DE MISE EN ŒUVRE, SUIVI, EVALUATION ET REVISION DU CONTRAT DE GESTION

Article 85. Moyens de suivi et de contrôle

Selon l'article 18 du décret du 12 février 2004 et l'article 115 du CWL, le Gouvernement et le Ministre doivent être tenus régulièrement informés par la SWL de l'exécution de ses missions au titre du présent Contrat de gestion, et disposent d'un pouvoir de contrôle par l'intermédiaire des Commissaires de Gouvernement.

Le Ministre peut contrôler les renseignements donnés par la SWL tant dans les rapports annuels que dans les comptes de résultat d'exploitation ou dans les autres documents de suivi prévus dans le Contrat de gestion.

Les personnes mandatées par le Ministre peuvent se faire présenter toutes pièces et tous documents nécessaires à l'exercice du droit de contrôle du Ministre. Elles peuvent procéder à toute vérification utile pour s'assurer que la SWL remplit les obligations prévues dans le présent Contrat de gestion et que les intérêts contractuels du Gouvernement sont sauvegardés.

Le Gouvernement se réserve le droit de faire procéder, par ses moyens propres ou à ses frais, par un expert, au contrôle du respect des engagements de la SWL.

Article 86. Tableau de bord

Le tableau de bord reprenant les indicateurs définis dans le Contrat de gestion fera l'objet d'une présentation tel que prévu à l'Article 92.

Article 87. Rapport au Gouvernement / Compte rendu de gestion et évaluation

Le Conseil d'Administration de même que les Commissaires du Gouvernement établissent annuellement un rapport sur la mise en œuvre du Contrat de gestion conformément à l'Article 19 du décret du 12 février 2004.

Le Ministre fait rapport au Gouvernement qui, lui, communique le rapport annuel d'exécution au Parlement wallon. Le Ministre peut, s'il l'estime nécessaire, faire procéder à une évaluation externe de la mise en œuvre du Contrat de gestion ; cette évaluation est jointe au rapport transmis par le Ministre au Gouvernement.

Un Comité d'évaluation externe et indépendant sera constitué pour analyser ce rapport annuel d'exécution. Il fera toutes recommandations utiles pour améliorer les dispositifs contractuels et le respect des engagements respectifs des parties.

A la clôture de chaque exercice, ce rapport comprendra au minimum, un examen de l'état de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs et un bilan social sur l'application des règles relatives à la gestion du personnel et à la concertation sociale.

Ce rapport comprendra également une mise à jour et un élargissement éventuel des indicateurs prévus à l'Annexe 1. Il comprendra éventuellement les suggestions de modification de la liste de ces indicateurs et/ou de modification du résultat attendu des différents indicateurs de performance.

Article 88. Règles de solution de conflits

Les Parties s'efforceront de régler à l'amiable tout différend, qui découlerait du présent Contrat de Gestion et soulevé par l'une des deux Parties.

TITRE VII MODIFICATIONS ET FIN DU CONTRAT DE GESTION

Article 89. Réévaluation du Contrat de gestion

Conformément à l'Article 110 du CWL et à l'article 19 du décret du 12 février 2004, le Contrat est évalué chaque année. Il est, le cas échéant, adapté aux modifications des conditions du marché et aux développements techniques par application de paramètres objectifs prévus dans le Contrat de gestion.

Article 90. Adaptation du Contrat de gestion 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 la SWL est chargée d'appliquer ou qui la concerne, nécessitent une modification substantielle du Contrat, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

Article 91. Avenant du Contrat de gestion

Aucune modification du présent Contrat, à l'exception des Annexes au Contrat sur base des modalités de modifications des Annexes visées à l'Article 92 ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant.

Tout ajout de missions déléguées fait l'objet d'un avenant au présent Contrat.

Article 92. Modification des Annexes au Contrat de gestion

Les Annexes au Contrat de gestion peuvent être modifiées sur base des dispositions suivantes :

- L'Annexe 1 ne peut contenir que des Indicateurs ou des Objectifs ; ces Indicateurs et Objectifs associés aux Activités de la SWL font l'objet d'une évaluation annuelle. Moyennant l'accord des parties, ils peuvent faire éventuellement l'objet d'une modification annuelle quant à leur nombre ou leur définition, ainsi que quant au résultat attendu des indicateurs de performance ;
- L'Annexe 2 ne peut contenir que des informations à caractère informatif ;
- Les Missions Déléguées nouvelles confiées à la SWL dans le cours du Contrat de gestion font l'objet d'un avenant à celui-ci.

Article 93. Clause de force majeure

La force majeure s'entend de tout événement imprévisible à la date d'entrée en vigueur du contrat, extérieure à la volonté des parties et rendant impossible l'exécution de tout ou partie du présent Contrat de Gestion.

L'incapacité pour une partie à remplir l'une quelconque des obligations souscrites au présent Contrat de Gestion 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 au plus vite et en tout cas dans un délai qui ne saurait être supérieur à 15 jours à l'autre Partie la survenance ou la disparition de cet événement.

Tous les délais prévus au présent Contrat de gestion 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 de bonne foi les moyens de mettre fin à la force majeure, d'en limiter et d'en réparer les conséquences. En cas de persistance de la force majeure et à défaut d'accord des Parties dans un délai de 6 mois à compter de la notification susvisée, le présent Contrat de Gestion pourra prendre fin à l'initiative de l'une ou l'autre des Parties après un préavis de 30 jours.

Article 94. Fin du Contrat de gestion

A défaut d'un accord des Parties sur un nouveau Contrat, l'article 8 paragraphe 3 du Décret du 12 février 2004 est d'application.

Article 95. Renouvellement du Contrat de gestion

Lors du renouvellement du Contrat de gestion, le Gouvernement procède lui-même, en concertation avec l'organisme, à l'intervention de son organe de gestion à l'évaluation préalable du fonctionnement et de l'état du service public dont est chargé l'organisme. Il fait également procéder parallèlement par un tiers à cette évaluation, en application de l'article 5 du décret du 12 février 2004.

* *
*

TITRE VIII DISPOSITIONS FINALES

Article 96. Entrée en vigueur du Contrat de gestion

Le Contrat entre en vigueur à la date de sa signature.

Article 97. Documents annexés au Contrat de gestion

Les documents ci-après sont annexés au présent Contrat de gestion:

- Annexe 1 : Indicateurs de suivi et objectifs associés aux Activités ;
- Annexe 2 : Données de base budgétaires
 - Budget 2006 ;
 - Budget 2007.

Namur, le ...2007

Pour le Gouvernement

Le Ministre chargé du logement,

Pour la SWL

Le Président du Conseil d'Administration de la SWL,

Le Directeur général de la SWL,

ANNEXES

ANNEXE 1 : INDICATEURS DE SUIVI ET DE PERFORMANCE

ANNEXE 2 : DONNÉES DE BASE BUDGÉTAIRES