



Contrat de gestion 2022-2025 entre la Wallonie et la SWCS¹

¹ Version coordonnée suivant :

- Avenant modificatif adopté lors de la séance du Gouvernement Wallon du 17/10/2024 (point A29)
- Avenant modificatif adopté lors de la séance du Gouvernement Wallon du 17/07/2025 (point A130)

Contrat de gestion 2022 - 2025 entre la Wallonie et la SWCS

Ce contrat est conclu entre :

- Le **Gouvernement Wallon**, ci-après dénommé « le Gouvernement », représenté par Madame Cécile NEVEN, Ministre de l'Énergie, du Plan Air-Climat, du Logement et des Aéroports,
- et
- La **Société Wallonne du Crédit Social**, ci-après dénommée « SWCS », représentée par le Président du Conseil d'administration, Monsieur Carl LUKALU et la Directrice générale, Madame Nathalie OMBELETS,

ci-après dénommés « les parties ».

Titre I. Dispositions générales

Article 1. Références légales

Le présent Contrat de gestion est rédigé dans le respect des normes légales suivantes :

- Décret du 12.02.2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information ;
- Code wallon de l'Habitation durable institué par le décret du 29 octobre 1998, ci-après « le Code »;
- Directive (UE) 2018/844 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2018 modifiant la directive 2010/31/UE sur la performance énergétique des bâtiments et la directive 2012/27/UE relative à l'efficacité énergétique ;
- Directive (UE) 2018/2001 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2018 relative à la promotion de l'utilisation de l'énergie produite à partir de sources renouvelables ;
- Décret du 28 novembre 2013 relatif à la performance énergétique des bâtiments ;
- Stratégie wallonne de rénovation énergétique à long terme du bâtiment mise à jour, actée par le Gouvernement wallon le 12 décembre 2020 ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la fonction publique wallonne ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 17.12.2015 portant le règlement général relatif à l'agrément des guichets et fixant les procédures en matière de sanction en exécution de l'article 178.1 du Code wallon du Logement et de l'Habitation durable ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 17.12.2015 portant approbation des normes de gestion et de fonctionnement à destination des guichets du crédit social en application de l'article 175.2., §3, 7°, du Code wallon du Logement et de l'Habitation durable ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 16.05.2019 portant approbation du règlement général définissant les principes généraux d'octroi des crédits par la Société wallonne du Crédit social et des Guichets du crédit social ;

- Arrêté ministériel du 16.05.2019 portant règlement spécifique de l'octroi des crédits de la SWCS et des Guichets du crédit social en exécution de l'AGW du 16.05.2019 ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 04.04.2019 instaurant un régime de primes pour la réalisation d'un audit, de ses rapports de suivi des travaux et des investissements économiseurs d'énergie et de rénovation d'un logement ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 04.04.2019 relatif à l'audit logement ;
- Arrêté ministériel du 27.05.2019 définissant les différentes catégories d'audit visés à l'article 4 de l'arrêté du Gouvernement wallon du 04.04.2019 relatif à l'audit logement ;
- Arrêté ministériel du 27.05.2019 visant à établir les principes de hiérarchisation des bouquets de travaux dans un audit logement ;
- Arrêté ministériel du 27.05.2019 définissant la procédure de demande et de réalisation d'un rapport de suivi de travaux ;
- Arrêté ministériel du 27.05.2019 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement wallon du 04/04/19 instaurant un régime de primes pour la réalisation d'un audit, de ses rapports de suivi des travaux et des investissements économiseurs d'énergie et de rénovation d'un logement ;
- Arrêté du Gouvernement wallon du 30.08.2007 déterminant les critères minimaux de salubrité, les critères de surpeuplement et portant les définitions visées à l'article 1er, 19° à 22° bis du Code.

Article 2. Objet du Contrat

Ce contrat est conclu en application de l'article 175.17 du Code et de l'article 3 du Décret du 12 février 2004.

Article 3. Constitution du Contrat

Les indicateurs clés liés à la mise en œuvre du Contrat de gestion font l'objet d'une annexe au présent Contrat et en font partie intégrante.

Il est entendu que toute annexe au Contrat dont l'établissement est effectué après la signature du Contrat est réputée en faire partie intégrante automatiquement dès l'adoption de celle-ci par les Parties.

Le Contrat (et son annexe) reflète l'intégralité des accords des Parties relativement à son objet et annule et remplace tout engagement ou accord antérieur verbal ou écrit portant sur un objet identique.

Article 4. Durée du Contrat

La durée du présent Contrat est fixée à 3 ans, à compter de sa date d'entrée en vigueur.

Article 5. Rôle des acteurs

Dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des politiques du Logement et de l'Énergie en Wallonie, les Parties s'engagent à respecter les principes suivants :

- Les Ministres compétents et le Gouvernement définissent et décident la politique générale du Logement et de l'énergie ; ils garantissent et s'assurent de sa bonne mise en œuvre ;
- Les Commissaires du Gouvernement veillent au respect par les organes de la SWCS de la législation, de la réglementation, des statuts, du contrat de gestion et de l'intérêt général ;
- L'Assemblée générale est composée des actionnaires, des administrateurs, du directeur général de la SWCS et des commissaires du Gouvernement. Seuls les actionnaires peuvent prendre part au vote. Chaque actionnaire dispose d'un droit de vote déterminé par le nombre de parts qu'il détient, sauf mention contraire dans les statuts de la Société ;
- Le Conseil d'administration administre la SWCS dans le cadre de la mise en œuvre de la politique régionale du Logement, dont celle-ci est chargée, et exerce, d'initiative ou sur saisine, un rôle consultatif et d'avis relativement aux politiques du Logement décidées par le Gouvernement la concernant ;
- Le Comité d'audit, dont le rôle a été revu en 2019, exerce les missions dévolues au comité d'audit interne prévu à l'article 175.12 du Code et au comité d'audit Logement prévu à l'article 200/1 du même code ;
- La Direction générale, outre les délégations fixées par le Conseil d'administration de la SWCS :
 - Exécute les décisions de l'assemblée générale et du Conseil d'administration ;
 - Assure la gestion journalière et représente la Société dans tous les actes y relatifs, en ce compris dans les actions judiciaires ;
- Le Comité de direction a comme rôle d'assurer une véritable gestion collective des grands enjeux auxquels la SWCS est confrontée ;
- Le Comité de crédit reçoit une délégation du Conseil d'administration pour assurer la gestion et l'administration des dossiers relatifs au crédit hypothécaire social et au prêt à tempérament, ayant une portée individuelle.

Article 6. Engagements généraux de la SWCS

Par le présent Contrat, la SWCS s'engage à mettre en œuvre de manière efficace et efficiente, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, la politique régionale de Logement et de l'énergie pour les aspects qui la concernent et à se concentrer sur ses missions selon les principes et priorités déterminés par le présent Contrat.

Pour mettre en œuvre ses obligations générales, la SWCS veillera particulièrement :

- A la poursuite d'activités qui s'inscrivent dans le cadre de la politique du Logement et de l'Énergie menée par la Région et la mise en œuvre avec loyauté des actions et objectifs fixés par le Contrat ;

- A l'intégration, dans ses options stratégiques, des politiques adoptées par le Gouvernement notamment celles menées au regard de la Déclaration de politique régionale et du Plan de Relance pour la Wallonie ; ou encore la stratégie de rénovation à long terme des bâtiments de la Région wallonne.
- Au respect des différentes dispositions légales et réglementaires et particulièrement celles du Code wallon de l'Habitat durable et du Code de droit économique ;
- Au développement et au renforcement des collaborations avec les acteurs du logement afin de développer des synergies, de partager la connaissance du secteur ainsi que les bonnes pratiques ;
- A la mise à la disposition des Ministres compétents de données disponibles utiles au suivi de la politique du Logement, de l'Energie et à la connaissance sectorielle.
- A organiser plusieurs réunions d'échanges par an avec l'administration en charge du Logement et de l'Energie en vue de faire du rapportage technique, des points sur les aspects budgétaires et des échanges sur la pratique (traitement des dossiers en cours, méthodologies employées de part et d'autre, les propositions d'améliorations ou encore les difficultés rencontrées).
- À améliorer continuellement ses produits et procédures : elle soumettra tous les deux ans un rapport d'évaluation sur des améliorations procédurales éventuelles à son Conseil d'Administration.

Titre II. Missions de la SWCS

La SWCS propose une solution alternative et complémentaire au secteur bancaire rendant possible le financement de la rénovation d'un bâtiment et/ou l'accès à une habitation dans une perspective de développement durable.

Article 7. Missions organiques

La SWCS poursuit ses missions de service public telles que définies légalement et réglementairement et plus particulièrement dans le Code wallon de l'Habitat durable.

Article 8. Missions déléguées

Sans préjudice des contrats signés avec d'autres entités, les missions déléguées sont les missions en matière de logement et d'énergie spécifiquement confiées à la SWCS par le Gouvernement en vue de répondre à des besoins nouveaux.

A la date d'entrée en vigueur du présent Contrat, les missions déléguées de la SWCS sont :

- L'octroi des prêts à taux zéro pour la rénovation énergétique et/ou salubrité ;
- L'octroi de prêts à taux zéro pour la constitution du montant d'une garantie locative ;
- Le traitement des demandes de primes dans le cadre des prêts à taux zéro pour la rénovation et le suivi technique et administratif de celles-ci.

Toute autre mission confiée par le Gouvernement wallon à la SWCS et acceptée par celle-ci pendant la durée d'exécution du contrat de gestion et non visée par celui-ci s'y intègre automatiquement.

Titre III. Activités de financement des Guichets, des Entités locales et d'octroi des prêts sociaux

Article 9. Crédits hypothécaires

9.1. Production²

L'objectif annuel de production de la SWCS est fixé à 350.000.000 €.

La SWCS est chargée de proposer un outil permettant de contrôler l'équilibre entre les actifs et les passifs à long terme de la société. Cet outil sera basé sur le concept de duration.

Une fois cet outil disponible la SWCS s'engage à optimiser sa production de l'année, après avis de WFE, dans le respect des contraintes suivantes :

- Un différentiel de duration des actifs et des passifs liés à la nouvelle production tendant vers 0 ;
- Le respect de la dotation octroyée par la Région ;
- Le respect de l'endettement autorisé par la Région ;

Le Conseil d'administration est chargé d'adapter les grilles de taux chaque fois que cela s'avère nécessaire, tenant compte de la mission sociale de la société, des taux sur le marché hypothécaire privé, du coût de financement de l'activité, de la consommation des enveloppes en cours d'année et de l'ampleur des remboursements anticipés. A cet effet, la SWCS développera des outils comparatifs permettant d'assurer un suivi de l'évolution des taux sur le marché.

La cible prioritaire de la SWCS est constituée des candidats emprunteurs qui ont difficilement accès au crédit bancaire.

La SWCS mènera une réflexion en vue de faire évoluer son outil de crédit hypothécaire afin que ce dernier puisse également contribuer à l'accélération de la rénovation énergétique des logements.

9.2. Financement de la partie à taux fixe

9.2.1. Engagements financiers

En contrepartie des engagements de la SWCS, la Région s'engage, dans la limite des moyens budgétaires disponibles, à accorder annuellement les ressources financières lui permettant d'atteindre les objectifs fixés au présent Contrat.

En outre, le Gouvernement engage budgétairement les crédits destinés à la SWCS dans le courant du premier trimestre de chaque année et liquide les fonds endéans des délais lui permettant de remplir ses missions.

Le Gouvernement s'engage à garantir les emprunts levés par la SWCS sur le marché des capitaux pour financer ses activités. Par ailleurs, en raison de l'augmentation globale des emprunts garantis par la Région, le Gouvernement et la SWCS s'engagent à réfléchir à des mécanismes alternatifs de financement de l'activité des prêts hypothécaires.

² Tel que modifié par avenant du 17/10/2024

9.2.2. Modèle de calcul de la dotation³

L'intervention de la Région dans la couverture des coûts de production des crédits hypothécaires prend la forme d'une dotation en capital.

Il s'agit d'une dotation annuelle qui se rapporte à la production d'une année civile (enveloppe) et dont l'objectif vise la neutralisation complète des flux totaux actualisés au terme de la période concernée.

Les paramètres pris en considération dans le calcul de la dotation sont :

- Le différentiel actualisé⁴ de l'ensemble des flux (en capital et en intérêts) générés par les créances, d'une part et les sources de financement, d'autre part, tenant compte de la durée conventionnelle des créances et des financements.
 - Au niveau des créances, il est tenu compte des crédits accordés aux clients par la SWCS et des avances octroyées aux guichets par la SWCS, en ce compris les prêts et avances bénéficiant du taux réduit en faveur des jeunes.
 - Au niveau des sources de financement, la SWCS utilisera prioritairement les liquidités provenant des emprunts levés par la SWCS pour financer son activité hypothécaire. Les flux y associés sont fondés sur les montants en capital et en intérêts théoriques liés à leurs tableaux d'amortissement contractuels respectifs. Par ailleurs, afin de réduire l'impact des taux réduits pour les prêts en faveur des jeunes, elle intègre également comme source de financement à 0% l'avance de la Région, à hauteur du montant des frais d'achat ayant fait l'objet d'un financement, pour l'année de référence.
- La couverture des frais de fonctionnement sectoriels (représentant la rémunération des guichets courtiers) ;
- Les coûts de fonctionnement de la SWCS, correspondant à une marge sur l'encours projeté des créances ;
- Une réduction de valeur théorique permettant de couvrir les pertes susceptibles d'être encourues sur le portefeuille, eu égard aux crédits de l'année-programme.

La dotation en capital est liquidée sur présentation d'une déclaration de créance unique établie par la SWCS. Un décompte définitif est établi pour le 30 juin de l'année suivante.

Le montant de dotation en capital éventuellement trop versé par la Région peut être reporté en tant que dotation complémentaire à la dotation prévue pour l'année ultérieure ou déduite de la dotation de l'année ultérieure.

9.2.3. Remboursements anticipés⁵

³ Tel que modifié par avenant du 17/10/2024

⁴ Les parties conviennent d'utiliser la courbe des taux IRS

⁵ Tel qu'inséré par avenant du 17/10/2024

Les remboursements anticipés sont affectés au remboursement des échéances d'emprunt ayant servi à financer l'activité hypothécaire.

9.3. Financement de la partie à 0% relative au Prêt Jeunes

La SWCS organise l'activité « Prêt Jeunes » pour le financement des frais d'achat afférents à l'opération immobilière pour laquelle le crédit principal est consenti.

Le Gouvernement met à la disposition de la SWCS des avances récupérables à 0% lui permettant de financer l'activité.

L'avance est remboursée par la SWCS à la Région par 25 annuités constantes à partir de la première année suivant la date à laquelle l'octroi a été notifié par la Région.

Article 10. Prêts à 0% pour la rénovation énergétique et/ou de salubrité des logements⁶

10.1. Production

La SWCS organise l'activité prêts à 0% pour la rénovation des logements privés et des copropriétés dans les limites des fonds dont elle dispose.

Dans la limite des moyens budgétaires alloués par le Gouvernement wallon, la SWCS encourage les rénovations qui s'inscrivent dans la Stratégie wallonne de rénovation ; elle proposera un ajustement au dispositif actuel afin de contribuer à l'accélération de la rénovation énergétique des logements.

Ainsi, aujourd'hui, un peu plus de 90% des prêts à taux 0% comprennent au minimum 50% de travaux pour la rénovation énergétique. L'objectif du présent contrat de gestion est de tendre vers une production de prêts à 0%, comprenant plus de 50% du montant dédié à la rénovation énergétique, la plus importante possible tout en s'inscrivant dans le respect des normes de salubrité et de sécurité.

La stratégie régionale de rénovation à long terme pose des balises en matière d'efficacité énergétique des bâtiments rénovés. Les crédits de la SWCS seront destinés aux rénovations qui respecteront les exigences minimums et inciteront à la rénovation profonde pour tendre vers le label A.

La SWCS veillera également à ce que ses prêts concernent des bâtiments dont la toiture sera isolée et dont la performance énergétique sera la plus élevée possible au terme du chantier, tout en inscrivant le projet dans la feuille de route vers le label A. La SWCS privilégiera pour ce faire l'outil wallon qu'est l'audit logement.

Le Gouvernement met à sa disposition des avances récupérables à 0% (avances en code 8). Elle veillera particulièrement à rester dans les limites de la dotation octroyée par la Région.

La SWCS obtient les liquidités nécessaires à l'activité prioritairement via des emprunts garantis par la Région auprès de la Banque Européenne d'investissement (BEI).

Le Gouvernement met à sa disposition des avances récupérables à 0% (avances en code 8) pour le solde de trésorerie éventuellement nécessaire.

Les liquidités générées par les remboursements des clients servent à rembourser tant la BEI que la

⁶ Tel que modifié par avenant du 17/07/2025.

Région. Toutefois, si le montant des avances reçues est insuffisant, la somme à rembourser à la Région est réduite à due concurrence.

10.2. Financement

10.2.1. Le financement via la BEI

La SWCS recourra à un emprunt auprès de la BEI pour financer l'activité à taux zéro.

Le Gouvernement s'engage à garantir cet emprunt et à couvrir les charges d'intérêt, sur base d'une déclaration de créance annuelle détaillant les charges d'intérêt réelles de l'année.

Cette prise en charge est liquidée sur la base d'une déclaration de créance unique établie au plus tard le 30 juin. Elle portera sur la charge d'intérêt effective supportée par la SWCS l'année N-1 par rapport à la date de la déclaration de créance.

10.2.2. Les avances à 0%

Le Gouvernement met à la disposition de la SWCS des avances récupérables à 0% lui permettant de financer l'activité, pour ce qui n'est pas couvert par le financement BEI.

Les fonds sont versés en deux tranches sur base de déclarations de créance :

- Une tranche initiale de 75% du montant estimé du besoin pour l'année, en fonction des hypothèses de libérations de fonds aux emprunteurs et de levées de fonds auprès de la BEI ; la déclaration de créance devra être communiquée à l'administration pour le 1^{er} mars au plus tard et les fonds devront être versés pour le 31 mai au plus tard.
- Une deuxième tranche pour le solde, sur présentation d'une déclaration de créance justifiant l'utilisation des avances sur la base des montants réellement libérés jusqu'au 30 septembre et actualisant l'estimation pour le reste de l'année des libérations de fonds aux emprunteurs et des levées de fonds auprès de la BEI ; la déclaration de créance devra être communiquée à l'administration le 15 octobre au plus tard et les fonds devront être versés pour le 15 décembre au plus tard.

Le solde des avances du passé sera remboursé par la SWCS à la Région en fonction d'un tableau d'amortissement à définir de commun accord.

Les nouvelles avances seront remboursées en 12 ans par annuités constantes, à partir de l'année qui suit celle du versement.

Lorsque la SWCS déclare irrécouvrable une créance sur un débiteur, le solde restant dû de cette créance ne doit pas être remboursé à la Région. La SWCS tient à la disposition de tout organe de contrôle ou d'audit un dossier complet pour chaque créance irrécouvrable dans le cadre de la bonne gouvernance.

La SWCS communique un rapport annuel arrêté à la date du 30 mars de l'année suivante et reprenant les informations relatives aux dossiers irrécouvrables ainsi que les frais exposés par les huissiers en la matière. La SWCS devra être particulièrement attentive à la proportionnalité des frais de recouvrement au regard du montant de la créance douteuse et de la situation financière de l'emprunteur (personnes surendettées).

10.2.3. Frais de fonctionnement

Modalités de calcul de la subvention de fonctionnement :

Le budget octroyé par la Région pour cette activité est calculé de la façon suivante :

$[400 \text{ €} \times \text{production de l'année A}] + [150 \text{ €} \times \text{production de l'année A-1}] + [150 \text{ €} \times \text{production de l'année A-2}] + [20 \text{ €} \times \text{encours}]$

Où production = nombre de prêts dont les actes ont été signés

Il est destiné à couvrir les frais de fonctionnement relatifs à ce type de prêt.

La subvention provisoire est liquidée sur base d'une déclaration de créance établie au plus tard pour le 1^{er} octobre, sur présentation d'un décompte provisoire pour l'année en cours.

Le décompte définitif sera établi, sur base d'une déclaration de créance, pour le 1^{er} avril au plus tard de l'année suivante et justifié sur la base du système de comptabilité analytique mis en place.

Le montant éventuellement trop versé par la Région est déduit du montant de la subvention à octroyer au cours de l'année suivante. A l'inverse, si le budget est insuffisant, le complément sera versé par la Région.

Les modalités opérationnelles seront convenues de commun accord avec l'administration de l'énergie.

Les moyens utilisés peuvent être issus du Fonds Kyoto.

10.2.4. Primes

Le Gouvernement assumera, sur base annuelle, le financement des primes liées aux rénopacks accordés, à concurrence des dépenses effectives telles que déclarées par la SWCS. Les moyens utilisés peuvent être issus du Fonds Kyoto.

Les déclarations de créances sont établies sur base des montants réellement versés aux emprunteurs.

Le paiement sera liquidé en deux tranches sur base d'une déclaration de créance. La première déclaration de créance devra être communiquée à l'administration pour le 1^{er} juin au plus tard et la deuxième déclaration de créance pour le 1^{er} octobre au plus tard, accompagnées des éléments probants justifiant l'utilisation des primes.

Article 11. Prêts à 0% pour la garantie locative

11.1. Production

La SWCS organise l'activité prêts à 0% pour la constitution de la garantie locative dans les limites des fonds dont elle dispose :

- Au niveau d'un bail de résidence principale ou de colocation et dans le cadre d'un bail de logement d'utilité publique à loyer d'équilibre ou de logement moyen.

- Au niveau d'un bail étudiant ou d'un bail de logement d'utilité publique étudiant.

Le Gouvernement met à sa disposition des avances récupérables à 0% (avances en code 8).

Les liquidités générées par les remboursements des clients servent à rembourser l'annuité à la Région. Toutefois, si le montant des avances reçues est insuffisant, ces remboursements servent alors en priorité à financer la production, afin d'assurer la continuité de l'activité.

11.2. Financement

11.2.1. Les avances à 0%

Le Gouvernement met à la disposition de la SWCS des avances récupérables à 0% lui permettant de financer l'activité.

Les fonds seront versés par tranches successives :

- Une tranche initiale de minimum 2.000.000 € pour le 1er mai, à titre de fonds de roulement et pour éviter à la SWCS d'utiliser sa trésorerie propre ;
- Les tranches suivantes d'un minimum de 1.000.000 €, sur présentation de déclarations de créance trimestrielles justifiant l'utilisation des avances.

L'avance sera remboursée par la SWCS à la Région par 3 annuités constantes à partir de la première année suivant la date à laquelle l'octroi a été notifié par la Région.

Le montant d'avances remboursables éventuellement trop versé par la Région préfinancera la production de l'année suivante.

Lorsque la SWCS déclare irrécouvrable une créance sur un débiteur, le solde restant dû de cette créance ne doit pas être remboursé à la Région. La SWCS tient à la disposition de la Région un dossier complet pour chaque créance irrécouvrable.

11.2.2. Frais de fonctionnement

Modalités de calcul de la subvention de fonctionnement :

Le budget octroyé par la Région pour cette activité est calculé de la façon suivante :

$[100 \text{ €} \times \text{production de l'année A}] + [20 \text{ €} \times \text{encours}]$

Où production = nombre de prêts dont les actes ont été instruits par le service GALO de la SWCS.

La SWCS veillera à réduire au maximum le nombre de dossiers instruits donnant lieu à une annulation, refus et/ou non-signés par une optimisation du processus d'analyse des flux de demandeurs.

Ce budget est destiné à couvrir les frais de fonctionnement relatifs à ce type de prêt.

La subvention est liquidée pour le 15 octobre au plus tard, sur présentation d'un décompte provisoire pour l'année.

Le décompte définitif sera établi pour le 1^{er} avril de l'année suivante et justifié sur la base du système de comptabilité analytique mis en place.

Le montant éventuellement trop versé par la Région est déduit du montant de la subvention à octroyer au cours de l'année suivante. A l'inverse, si le budget est insuffisant, le complément sera versé par la Région pour le 1^{er} juillet de l'année suivante.

Article 12. Innovation

12.1. Propositions et expérimentations

Dans les limites des disponibilités budgétaires, la SWCS s'engage à proposer au Gouvernement wallon soit des ajustements de ses produits actuels, soit le développement d'expériences pilote, soit le développement de solutions innovantes en matière d'accès à la propriété et d'accélération de la rénovation, notamment énergétique, du bâti en Wallonie.

La SWCS contribuera via délégation du Gouvernement wallon à développer une expérience visant à soutenir la rénovation des logements pouvant être assimilés à des « passoires énergétiques » et appartenant à des ayants droits en situation de précarité.

12.2. Financement

Le Gouvernement met à la disposition de la SWCS les moyens nécessaires pour mener les expériences pilotes. Ces moyens peuvent notamment être issus du Plan de Relance de la Wallonie ou du Fonds Kyoto.

Titre IV. Fonctionnement du groupe

Article 13. Les guichets et les entités locales

La SWCS :

- S'assure que les guichets et les entités locales participent à la mise en œuvre de sa stratégie ;
- Contrôle le respect des critères d'agrément des guichets ;
- Aide les guichets et les entités locales à respecter leurs obligations réglementaires et légales, notamment vis-à-vis de la FSMA et du SPF Economie ;
- Crée un environnement propice à la réussite de la mission de ses partenaires (guichets et entités locales) et ce dans le respect des dispositions légales en vigueur pour le secteur.

Article 13.1. Les entités locales

La SWCS proposera au Gouvernement une note stratégique sur l'avenir des activités en partenariat avec les entités locales tenant compte des résultats de l'évaluation réalisée par le CEHD en 2021.

Article 13.2. Les guichets

Une évaluation du contrôle des guichets sera également réalisée et des propositions seront faites par la SWCS au Gouvernement wallon afin d'optimiser ce contrôle.

Titre V. Orientations stratégiques de la SWCS

Article 14. Orientation client

La SWCS orientera ses actions en veillant à placer les besoins des clients au cœur de ses préoccupations et à améliorer en permanence les services rendus.

Article 15. Principes directeurs transversaux

La SWCS orientera ses actions en tenant compte de leur valeur ajoutée aux principes directeurs transversaux suivants, qui traduisent des valeurs sociétales inhérentes à la réalisation de ses missions de service public :

1. La responsabilité sociétale (#So)

La SWCS se déploie en tant qu'institution socialement responsable : elle poursuit l'ensemble de ses missions et activités en y intégrant des considérations d'ordre social, environnemental et économique, dans le cadre d'un processus d'amélioration continu.

Plus concrètement, elle intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques, tant dans sa stratégie de management que dans ses activités opérationnelles, en interaction avec les parties prenantes.

2. La gouvernance (#G)

La SWCS accomplit ses objectifs prioritaires et met en œuvre ses actions prioritaires dans le respect des valeurs d'honnêteté (transparence), d'intégrité (éthique), de professionnalisme (efficacité et reconnaissance des intérêts des parties prenantes) et dans le respect des principes de légalité.

3. L'équité (#Eq)

La SWCS mène ses missions en assurant un traitement équitable de ses clients et de ses collaborateurs.

4. La lutte contre la pauvreté (#P)

La SWCS contribue à lutter contre la pauvreté, non seulement par sa mission première qui est de donner l'accès à la propriété mais aussi par ses missions déléguées qui visent la rénovation et l'accès à un logement décent. Le rôle de la SWCS en termes d'accompagnement (cf. ci-dessous) participe également à la lutte active contre la précarité.

5. L'accompagnement (#A)

La SWCS doit être un acteur accessible et proche de son public, avec une mission d'accompagnement financier, administratif et technique des candidats emprunteurs et emprunteurs.

6. L'énergie (#En)

Ce principe directeur transversal vise la gestion intelligente de l'environnement de la SWCS par des besoins, des moyens et des ressources raisonnés.

La SWCS veille à agir en adéquation avec ce principe, tant dans le cadre de ses activités liées aux missions intrinsèques de la SWCS, que dans le cadre de ses activités de fonctionnement, ou encore le développement de ses produits.

7. La simplification administrative (#Si)

La SWCS doit rendre ses procédures administratives plus efficaces ; cette orientation s'inscrit à la fois dans une démarche de respect de l'environnement (le « zéro papier » ou dématérialisation, tout en conservant une attention particulière envers les personnes n'ayant pas accès au numérique) et de bonne gouvernance.

8. Le digital (#D)

La SWCS renforce les processus de digitalisation pour lui permettre d'une part, de soutenir la transition numérique et d'autre part, de diminuer la fracture numérique.

9. L'innovation (#I)

La SWCS doit ancrer les valeurs d'audace et de créativité au cœur de ses actions prioritaires, avec une volonté d'amélioration continue et de recherche de solutions novatrices, afin de renforcer son impact sociétal.

Article 16. Axe stratégique 1 : Des activités performantes

Les objectifs stratégiques et opérationnels seront les suivants :

Objectifs stratégiques	#So	#G	#Eq	#A	#I	#D	#P	#En	#Si	Objectifs opérationnels
1.1. Renforcer l'approche client										1.1.1 Offrir une expérience de qualité au client
										1.1.2 Assurer la prise en charge de toutes les demandes
										1.1.3 Écouter les candidats emprunteurs et les emprunteurs
										1.1.4 Développer les collaborations externes
										1.1.5 Organiser la couverture optimale du territoire
1.2. Renforcer la performance du réseau de distribution, en phase avec la mission sociale de la SWCS										1.2.1 Développer le professionnalisme des guichets et entités locales
										1.2.2 Améliorer la qualité des services rendus aux clients par les guichets et les entités locales
										1.2.3 Mettre en place une nouvelle politique de contrôle des guichets par la SWCS

Article 17. Axe stratégique 2 : Des activités efficaces

Les objectifs stratégiques et opérationnels seront les suivants :

Objectifs stratégiques	#So	#G	#Eq	#A	#I	#D	#P	#En	#Si	Objectifs opérationnels
2.1. S'inspirer										2.1.1. Organiser la veille
										2.1.2. Observer et comparer les pratiques
2.2. Maîtriser les activités avec une vision transversale										2.2.1. Piloter les activités
										2.2.2. Maîtriser les risques liés aux activités
										2.2.3. Assurer la conformité et augmenter le niveau de sécurité (dans les 3 domaines : légal, physique et informatique)
2.3. Améliorer l'efficacité										2.3.1. Réorganiser la gestion documentaire
										2.3.2. Rendre les processus plus performants
										2.3.3. Moderniser l'infrastructure technique

Article 18. Axe stratégique 3 : Des activités connues et reconnues

Les objectifs stratégiques et opérationnels seront les suivants :

Objectifs stratégiques	#So	#G	#Eq	#A	#I	#D	#P	#En	#Si	Objectifs opérationnels
3.1. Définir une stratégie marketing										3.1.1 Redéfinir le positionnement stratégique de la SWCS
										3.1.2 Promouvoir l'identité de la SWCS
3.2. Rayonner										3.2.1 Doubler le nombre d'isolations de toiture financées par la SWCS
										3.2.2 Elargir la visibilité de la SWCS
										3.2.3 Intégrer le développement durable dans le quotidien de chacun (partenaires, agents SWCS, demandeurs,
3.3. Consolider l'assise financière de la SWCS										3.3.1 Saisir les opportunités de financement externes
										3.3.2 Maîtriser les risques financiers
										3.3.3 Diversifier les sources de revenus
3.4. Etre force de propositions										3.4.1 Soumettre au Gouvernement des propositions et avis d'initiative
										3.4.2 Soumettre au CAP (Concertation-Ambition-Politiques) des propositions renforçant la cohérence stratégique des acteurs publics

Article 19. Axe stratégique 4 : Des activités innovantes

Les objectifs stratégiques et opérationnels seront les suivants :

Objectifs stratégiques	#So	#G	#A	#I	#D	#P	#E	#Si	Objectifs opérationnels
4.1. Se donner les moyens de ses ambitions									4.1.1. Disposer des ressources humaines nécessaires aux nouveaux besoins
									4.1.2. Améliorer les décisions à l'aide de l'intelligence artificielle
4.2. Réformer le secteur du crédit social									4.2.1. Déposer un dossier au Ministre explicitant de façon détaillée les scénarios envisageables
4.3. Développer la SWCS									4.3.1. Diversifier les produits et les services par rapport au parcours de vie du citoyen
									4.3.2. Fluidifier le parcours résidentiel
									4.3.3. Améliorer la qualité du bâti wallon, en particulier au niveau performance énergétique
									4.3.4. Accroître le parc de logements proposés par les organismes

Article 20. Axe stratégique 5 : Un management orienté compétences et bien-être

Les objectifs stratégiques et opérationnels seront les suivants :

Objectifs stratégiques	#So	#G	#Eq	#A	#I	#D	#P	#En	#Si	Objectifs opérationnels
5.1. Cultiver le potentiel humain par un management de proximité										5.1.1 Faire progresser chaque collaborateur
										5.1.2 Accompagner chaque collaborateur (manager)
										5.1.3 Assurer le bien-être de chaque collaborateur
										5.1.4 Aligner les pratiques managériales sur les principes du management de proximité
5.2. Organiser et favoriser les 3C : communication - coordination - concertation										5.2.1 Améliorer les 3C horizontaux
										5.2.2 Améliorer les 3C verticaux
										5.2.3 Améliorer les 3C internes aux services
										5.2.4 Assurer la transversalité
										5.2.5 Développer "l'approche collaborateur" à l'instar de l'approche client
5.3. Développer une culture agile et participative										5.3.1 Repenser les valeurs et les intégrer au quotidien
										5.3.2 Développer l'approche client
										5.3.3 Responsabiliser
										5.3.4 Structurer la gestion agile des projets
5.4. Améliorer les conditions de travail										5.4.1 Définir et appliquer une politique de dialogue professionnel
										5.4.2 Disposer d'un environnement de travail adapté aux nouveaux besoins

Titre VI. Outils de gestion

Article 21. Plan d'entreprise

Les objectifs opérationnels visés au titre V sont déclinés en actions stratégiques par périodes de 2 ans. Ces actions stratégiques constituent le plan d'entreprise de la SWCS approuvé par le Conseil d'administration.

La réalisation des actions stratégiques du plan d'entreprise est conditionnée à la présence effective des Ressources humaines prévues dans les propositions de plan de personnel visés à l'article 24.

Article 22. Indicateurs et tableau de bord

La SWCS mène ses missions dans une optique de permettre un accès à un logement pour tous, en accompagnant ses bénéficiaires afin de contribuer positivement à la politique du Logement en Wallonie.

Dans ce cadre, et dans l'optique de la satisfaction des besoins de ses bénéficiaires, la mesure des activités de la SWCS repose sur un ensemble d'indicateurs.

Les résultats de l'action de la SWCS sont communiqués sur base d'un tableau de bord composé d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Ces indicateurs sont repris en annexe, conformément à l'article 3 de ce Contrat.

Article 23. Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat de gestion

Conformément à l'article 19 du Décret du 12 février 2004, le Comité de direction de la SWCS établira annuellement un rapport d'évaluation qui aura pour objectif d'analyser la mise en œuvre du Contrat de gestion et du plan d'entreprise. La SWCS s'engage à concevoir ce rapport dans une optique stratégique et analytique.

Ce rapport comprendra trois parties :

- une évaluation de la mise en œuvre du plan d'entreprise, notamment sur la base des indicateurs visés à l'article 22, dont les résultats seront contextualisés et mis en perspective ;
- un bilan social sur l'application des règles relatives à la gestion du personnel et à la concertation sociale ;
- un bilan des avancées des innovations.

Ce rapport annuel reprendra en outre, de manière systématique, une évaluation qualitative de l'action de la SWCS.

Ce rapport annuel est présenté, après concertation avec le Conseil d'administration, aux Ministres compétents qui le transmettent ensuite au Gouvernement au plus tard pour le 31 mars chaque année. Le tableau de bord visé à l'article 22 sera joint au rapport annuel de mise en œuvre du Contrat de gestion.

Titre VII. Ressources et moyens

Article 24. Ressources humaines

La SWCS veille à allier efficacité, efficience et performance sociale.

La SWCS proposera une adaptation de son cadre organique afin de répondre de manière efficace aux missions qui lui sont confiées et établira l'organigramme permettant une souplesse dans la gestion du personnel.

Chaque année, la SWCS proposera un plan de personnel qui définira et réajustera les besoins en recrutements et engagements nécessaires à la réalisation du plan d'administration.

La SWCS poursuit l'évaluation de son personnel telle que prévue dans le Code de la fonction publique wallonne, en y intégrant les contrats d'activités individuels négociés dans le cadre de l'article 141, §2, 2^{ème} tiret du Code de la fonction publique.

Les dépenses en personnel sont approuvées par le Conseil d'administration dans le cadre de l'élaboration du budget initial.

Article 25. Modalités de suivi des ressources financières

La SWCS établit le suivi régulier et l'analyse de ses données financières. Ces analyses portent en particulier sur les projections de flux, la gestion des échéances, la sensibilité des actifs et passifs financiers à l'évolution des taux d'intérêts.

La SWCS actualise régulièrement le manuel de procédures relatif à la gestion de la trésorerie.

La SWCS procède au calcul du coût de revient de ses différents types de prêt.

Article 26. Engagements généraux du Gouvernement

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat visent à

- Mettre à la disposition de la SWCS les moyens financiers qui lui permettront d'accomplir ses missions et d'atteindre les engagements définis, dans le respect des dispositions prévues au Titre III ;
- Transférer les moyens financiers approuvés dans le respect des délais définis au présent Contrat ;
- Octroyer à la SWCS les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de toute nouvelle mission principale ou déléguée qui lui serait confiée après la conclusion du Contrat ;
- Transmettre à la SWCS toute information, dans les délais utiles, dont disposerait le Ministre de Tutelle ou le Gouvernement et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions de la SWCS.

Titre VIII. Modalités de révision et de fin du Contrat de gestion

Article 27. Modalités de révision du Contrat de gestion

Aucune modification du présent Contrat, qui a pour conséquence de modifier l'équilibre économique du contrat, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant.

Lorsque l'évolution de certains éléments du contexte de conclusion du Contrat, ou lorsque le contenu de dispositions législatives ou réglementaires que la SWCS est chargée d'appliquer, ou qui la concernent, nécessite une modification du Contrat, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

Article 28. Clause d'imprévision

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

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

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

La Partie affectée par un cas de force majeure prend toute mesure pour reprendre au plus vite l'exécution complète de ses obligations contractuelles et pour limiter les conséquences de la force majeure. La Partie affectée par un cas de force majeure notifie à l'autre Partie la survenance ou la disparition de cet événement, endéans un délai maximum de 15 jours.

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

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

Article 29. Incidents d'exécution

L'exécution des obligations nées du Contrat n'est possible dans le chef de la SWCS que moyennant la disponibilité de moyens financiers, humains et technologiques en adéquation avec les objectifs visés.

Si un manquement est constaté dans le chef d'une des Parties dans l'application d'une ou plusieurs dispositions du Contrat, ce manquement sera signifié par courrier recommandé, à l'initiative de la partie la plus diligente et, dans un délai de 30 jours, une concertation sera établie.

Cette concertation doit aboutir à une décision commune sur l'exécution des obligations de la partie défaillante, rédigée par écrit, et qui devra prévoir le délai endéans lequel cette partie défaillante devra se conformer à ses obligations telles qu'elles auront été définies dans le cadre de cette procédure.

Si endéans le délai tel que prévu lors de la procédure de concertation, la partie défaillante ne s'exécute pas :

- Si la SWCS se trouve être en inexécution de ses missions de service public, pour autant que cette inexécution ne trouve pas sa cause dans l'inexécution de ses obligations par la Région ou par l'Administration, la Région est en droit de faire exécuter les missions par une partie tierce et diminuer ses dotations envers la SWCS à due concurrence. En aucun cas, cette sanction ne peut être appliquée concomitamment à une mesure correctrice qui aurait été arrêtée par les Parties ;
- En cas de manquement par la Région à l'une des obligations qui lui incombe en vertu du présent Contrat de gestion, la SWCS sera déchargée de l'exécution de cette mission et portera en compte à la Région les coûts qui auront été engagés (notamment en matière de frais de personnel et de frais de fonctionnement) et également des frais liés au dédit du personnel spécialement affecté à ladite mission.

Article 30. Sanctions

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

Titre IX. Dispositions finales

Article 31. Entrée en vigueur du Contrat

Le Contrat entre en vigueur en date de sa signature.

Charleroi, le

Pour le Gouvernement,

La Ministre de l'Énergie, du Plan Air-Climat, du Logement et des Aéroports

Cécile Neven

Pour la SWCS,

Le Président du Conseil d'administration,

Carl Lukalu.

La Directrice générale,

Nathalie Ombets.