

**BRUSSELS
HOOFDSTEDELIJK PARLEMENT**

GEWONE ZITTING 2011-2012

27 MAART 2012

VOORSTELLING

**van de audit inzake het thesauriebeheer
van het Woningfonds van
het Brussels Hoofdstedelijk Gewest**

VERSLAG

uitgebracht namens de commissie
voor de Huisvesting en Stadsvernieuwing

door de heer Alain HUTCHINSON (F)

Aan de werkzaamheden van de commissie hebben deelgenomen :

Vaste leden : de heren Alain Hutchinson, Vincent Lurquin, Alain Maron, mevr. Marie Nagy, de heren Olivier de Clippele, Vincent De Wolf, mevr. Céline Fremault, de heren Bertin Mampaka Mankamba, Michel Colson, Fouad Ahidar, mevr. Bianca Debaets.

Plaatsvervangers : mevr. Marion Lemesre, mevr. Els Ampe, mevr. Elke Van den Brandt.

Andere leden : de heer Emmanuel De Bock, mevr. Brigitte De Pauw, de heer Didier Gosuin, mevr. Anne Herscovici, mevr. Annemie Maes, de heer Vincent Vanhalewyn.

**PARLEMENT DE LA REGION
DE BRUXELLES-CAPITALE**

SESSION ORDINAIRE 2011-2012

27 MARS 2012

PRÉSENTATION

**de l'audit de la gestion de trésorerie
du Fonds du Logement de
la Région de Bruxelles-Capitale**

RAPPORT

fait au nom de la commission
du Logement et de la Rénovation urbaine

par M. Alain HUTCHINSON (F)

Ont participé aux travaux de la commission :

Membres effectifs : MM. Alain Hutchinson, Vincent Lurquin, Alain Maron, Mme Marie Nagy, MM. Olivier de Clippele, Vincent De Wolf, Mme Céline Fremault, MM. Bertin Mampaka Mankamba, Michel Colson, Fouad Ahidar, Mme Bianca Debaets.

Membres suppléants : Mme Marion Lemesre, Els Ampe, Elke Van den Brandt.

Autres membres : M. Emmanuel De Bock, Mme Brigitte De Pauw, M. Didier Gosuin, Mme Anne Herscovici, Annemie Maes, M. Vincent Vanhalewyn.

1. Uiteenzetting van Staatssecretaris Christos Doulkeridis

De Staatssecretaris heeft voor de commissieleden de volgende uiteenzetting gehouden :

« Voordat Mevrouw Agnès Mathieu van Isis Consult de gelegenheid zal krijgen om het verslag inzake de audit over het beheer van de schatkist van het Woningfonds voor te stellen, had ik, enerzijds, graag kort herinnerd aan een aantal begrippen die verband houden met dit dossier en u, anderzijds, de essentiële elementen willen meedelen betreffende de maatregelen die tot op heden werden genomen en die in de toekomst zullen of moeten worden genomen.

Eerst en vooral, had ik graag de volgende twee zaken verduidelijkt.

Waarom heeft het Fonds zo'n grote schatkist ?

Het Woningfonds mobiliseert elk jaar belangrijke bedragen in het kader van leningen, investeringen en ontleeningen : de activiteiten van het Fonds op het vlak van de toekenning van leningen zijn gedurende de vorige legislatuur aanzienlijk uitgebreid en daarnaast heeft de deelname van het Fonds aan het Gewestelijk Huisvestingsplan ervoor gezorgd dat zijn activiteit op het vlak van de creatie van woningen eveneens sterk is toegenomen tijdens de voorbije twee jaar. Bovendien, vormt de omvang van de schatkist een bewijs van de financiële soliditeit van het Fonds : hierdoor heeft het Fonds een interessante solvabiliteit en wordt het voor het Fonds mogelijk om voordelige intrestvoeten te bedingen op de kapitaalmarkt om zijn activiteiten te financieren.

Zij maakt een eigen financiering van de personeels- en beheerskosten van het Fonds mogelijk.

Zij maakt het eveneens mogelijk om bepaalde activiteiten door het Fonds te laten financieren in plaats van door het Gewest : als voorbeeld kunnen hier de renteloze groene leningen worden aangehaald.

Tot slot, maakt de schatkist het mogelijk om de financiële middelen onderling te verdelen tussen de verschillende activiteiten van het Fonds, het financiële evenwicht te waarborgen van de sector van de huurhulp, die met een structureel tekort kampt, en erg lage (maximale) rentevoeten te handhaven voor de leners van het Fonds, die voor 80 % bestaan uit gezinnen die aanspraak kunnen maken op een sociale huurwoning.

Wat zijn de beginselen van de beleggingsstrategie van het Woningfonds ?

In oktober 2008, werden de beginselen van de beleggingsstrategie van het Fonds benadrukt tijdens een vergadering van de raad van bestuur die grotendeels was gewijd

1. Exposé du Secrétaire d'Etat Christos Doulkeridis

Le secrétaire d'Etat a tenu devant la commission l'exposé suivant :

« Avant d'entendre madame Agnès Mathieu d'Isis Consult présenter le rapport concernant l'audit portant sur la gestion de la trésorerie du Fonds du logement, je souhaiterais, d'abord, brièvement rappeler un certain nombre de termes liés à ce dossier et, d'autre part, vous communiquer les éléments essentiels des mesures prises à ce jour et de celles envisagées ou à envisager.

Je voudrais d'abord mettre en évidence deux éléments.

Pourquoi le Fonds a-t-il une trésorerie si importante ?

Le Fonds du Logement mobilise chaque année des montants importants, que ce soit en termes de prêts, d'investissements et d'emprunts : son taux d'activités en termes de prêts s'est fortement accru depuis la législature précédente et sa participation au plan régional a également accru son activité de production de logements ces deux dernières années. Par ailleurs, la taille de sa trésorerie est un gage de sa solidité financière : ce qui lui garantit un taux de solvabilité intéressant et lui permet de négocier des taux d'intérêt intéressants sur le marché des capitaux pour financer ses activités.

Elle permet l'auto-financement des frais de personnel et des frais de gestion du Fonds.

Elle autorise aussi le financement par le Fonds, et non par la Région, de certaines activités : ainsi les prêts verts à taux zéro, par exemple.

Enfin, elle permet une mutualisation financière entre les différentes activités du Fonds et notamment d'équilibrer financièrement le secteur de l'aide locative structurellement déficitaire et de pratiquer des taux d'intérêts – et des taux planchers – très bas pour ses emprunteurs dont 80 % sont des ménages pouvant prétendre à un logement social locatif.

Quels sont les principes de la stratégie de placement du Fonds du logement ?

Les principes de sa stratégie de placement ont été confortés en octobre 2008, lors d'une séance du conseil d'administration consacrée en partie importante à cet effet

aan dit thema gelet op de financiële crisis van 2008. De beleggingen van het Fonds gebeurden steeds voorzichtig en zonder speculaties. Het betrof hier beleggingen op termijnrekeningen of in schatkistcertificaten en dit hoofdzakelijk bij openbare, pararegionale of intercommunale instellingen – het Waals Gewest, de Franse Gemeenschap, ORES, SWDE, enz. – wat logisch is voor een organisme dat door de overheid wordt gefinancierd.

In principe komt het er dus op aan op voorhand kennis te hebben van de intresten die op termijn beloofd worden.

Het beleggingsbeleid werd voor het laatst besproken tijdens een raad van bestuur in 2008 en dit ter gelegenheid van de bankencrisis.

Uit deze bespreking kwam de vraag voort om de voornoemde niet-speculatieve beleggingen voort te zetten en te diversifiëren tussen termijnrekeningen en schatkistcertificaten.

Er dient te worden opgemerkt dat het Fonds tijdens deze crisis geen enkel schatkistprobleem heeft gekend en dat het probleem dat het voorwerp uitmaakt van de audit, die wij vandaag onderzoeken, uitzonderlijk van aard is, zoals gepast wordt aangehaald in de audit.

Vanaf het moment dat ik begin oktober kennis heb genomen van de beleggingen van het Fonds in de Gemeentelijke Holding, heb ik meerdere ontmoetingen georganiseerd met het Woningfonds om de exacte draagwijdte van de beleggingen te kennen.

Ik heb eveneens gevraagd dat er op 17 oktober een buitengewone raad van bestuur zou worden georganiseerd, zodat deze kon worden geïnformeerd en een uitspraak kon doen over de situatie.

Een snelle reactie was hier nodig met het oog op het nemen van een eerste reeks maatregelen, het zo goed mogelijk beoordelen van de situatie en het maximaal beperken van het mogelijke verlies voor het Fonds.

Hierna hebben de federale overheid en de Gewesten onderhandeld over de 32,4 miljoen euro en heeft de Brusselse Regering kunnen bedingen dat de Holding 16,5 miljoen euro kon terugbetalen aan het Fonds.

Ik heb bovendien aan het Fonds gevraagd om een « crashtest » uit te voeren van de financiële vooruitzichten op korte en lange termijn. Daarnaast, heb ik de beslissing genomen om opdracht te geven tot de uitvoering van een audit over het beheer van de schatkist van het Fonds, die u vandaag zal worden voorgesteld.

In afwachting van de uitvoering van deze crashtest en het formuleren van aanbevelingen, werd een eerste reeks maatregelen doorgevoerd, zoals met name het intrekken van alle bevoegdheden die werden overgedragen aan de

vu la crise financière de 2008. Ses placements ont toujours été prudents et non spéculatifs. Il s'agit de placements sur comptes à terme ou dans des billets de trésorerie auprès d'institutions essentiellement publiques, soit pararéionales soit intercommunales – Région wallonne, Communauté française, ORES, SWDE, etc. – ce qui est logique pour un organisme financé par les pouvoirs publics.

Le principe est donc de connaître à l'avance, les intérêts promis à terme.

La politique de placements a été discutée pour la dernière fois au conseil d'administration en 2008, à l'occasion de la crise bancaire.

Il en ressortait la demande de poursuivre les placements non spéculatifs évoqués ci-avant et de diversifier entre comptes à terme et certificats de trésorerie.

Il est important de signaler que durant cette crise, le Fonds n'a connu aucun problème de trésorerie et que le problème à l'origine de l'audit que nous avons à examiner aujourd'hui est exceptionnel comme l'audit le rappelle opportunément.

Dès que j'ai eu connaissance des placements du Fonds auprès du Holding communal, début octobre, j'ai organisé plusieurs contacts avec le Fonds du logement afin de vérifier les termes exacts de ceux-ci.

J'ai aussi demandé la tenue d'un conseil d'administration exceptionnel le 17 octobre afin que celui-ci soit informé et statue sur la situation.

Il était impératif de réagir rapidement afin de prendre des premières mesures et d'apprécier au mieux la situation et de, si possible, atténuer la perte potentielle du Fonds.

Sur les 32,4 millions d'euros, il y a eu une négociation entre le Fédéral et les Régions : le gouvernement bruxellois a obtenu que le holding puisse rembourser 16,5 millions d'euros au Fonds.

J'ai, par ailleurs, demandé au Fonds de faire un crash test des prévisions financières à court et à long terme et ai pris la décision de commander la réalisation de l'audit sur la gestion de la trésorerie du Fonds qui va vous être présenté aujourd'hui.

En attendant la réalisation de celui-ci et ses recommandations, des premières mesures ont été mises en place : citons le retrait de toutes les délégations de compétences au directeur financier, la gestion de la trésorerie par la direc-

financieel directeur, het beheer van de schatkist door de algemene directie, de plaatsing van de thesaurie op korte termijnrekeningen en het afstand doen van nieuwe schatkistcertificaten en van bepaalde financiële partners.

De doelstelling van de crashtest bestond erin de potentiële impact van het betrokken incident te meten voor de leners van het Woningfonds en voor de activiteiten van het Fonds in 2011 en 2012. Het onderzoek heeft uitgewezen dat het opgelopen verlies, ondanks alles, geen grote en negatieve impact heeft voor de huidige en toekomstige leners van het Fonds. De Brusselse gezinnen die wachten op een lening voor een woning, zullen dus geen slachtoffer worden van de vereffening van de Holding. Zo had de vereffening geen betrekking op de jaarlijkse bedragen van de gewestelijke dotatie, maar wel op schatkistbeleggingen voor een bedrag van 32,4 miljoen euro ⁽¹⁾, waarvan een reeks beleggingen voor 10 miljoen euro op 18 oktober 2011 hun vervaldatum bereikten.

De andere vervaldatum waren respectievelijk :

- 6.469.000 euro op 29 november;
- 13.800.000 euro op 26 november;
- 2.160.000 euro op 30 november.

De impact van het uiteindelijke verlies van 16 miljoen euro zal in werkelijkheid gespreid worden in de tijd en zal zich uitstrekken over een lange periode, aangezien de hoofdactiviteit van het Fonds – de toekenning van hypotheekleningen – gekenmerkt wordt door geldstromen op lange termijn (de maximale looptijd van de leningen bedraagt 30 jaar).

Dit verlies zou kunnen worden opgevangen door de winsten en verliezen van de schatkist : zo volstaat het dat de intrestvoeten op de kapitaalmarkt evolueren om de impact en de gevolgen te wijzigen.

In de herfst van 2011, is de raad van bestuur uitzonderlijk samengekomen om te beraadslagen over deze onderwerpen. De eerste keer gebeurde dit op mijn aanvraag. Zo kwam de Raad op 17 en 22 oktober en 24 november 2011 samen.

De audit van het beheer van de schatkist heeft het voorwerp uitgemaakt van een onderhandelingsprocedure die eind oktober – 28 oktober om precies te zijn – werd gelanceerd, waarbij de offertes tegen midden november moesten worden ingediend. Uiteindelijk werd de opdracht bij brief van 30 november 2011 toegewezen aan Isis Consult. Aan de opdracht was een kostenplaatje van 23.958 euro (incl. btw) verbonden.

(1) Op een schatkist van meer dan 300 miljoen euro die hoofdzakelijk verbonden is aan de activiteiten van het Fonds als ontleners en de diverse financiële stromen die op de manier worden gegenereerd.

tion générale, le placement de la trésorerie sur des comptes à terme en écartant tous nouveaux certificats de trésorerie et la mise à l'écart de certains partenaires financiers notamment.

L'objet du crash test était de mesurer l'impact potentiel de l'incident concerné pour les emprunteurs du Fonds et ses activités en 2011 et 2012. Cet examen a révélé que la perte enregistrée n'était pas de nature à avoir des impacts importants et négatifs pour les emprunteurs actuels et futurs du Fonds quand bien même elle signifiait une perte. Les ménages bruxellois en attente d'un prêt pour un logement ne seront pas les victimes de la liquidation du Holding. Ce qui était concerné ce n'étaient pas les montants annuels liés à la dotation régionale mais des placements de trésorerie à hauteur de 32,4 millions d'euros ⁽¹⁾ dont un montant de 10 millions d'euros qui arrivait à échéance le 18 octobre 2011.

Les autres échéances étaient respectivement :

- 6.469.000 euros, le 29 novembre;
- 13.800.000 euros, le 26 novembre;
- 2.160.000 euros, le 30 novembre.

L'impact de la perte des 16 millions d'euros finalement enregistrée sera, en réalité, lissé dans le temps et s'étalera sur une longue période car l'activité principale du Fonds – les prêts hypothécaires – correspond à des flux financiers qui jouent sur le long terme (durée des prêts maximale de 30 ans).

Ce montant pourrait être absorbé par le jeu des gains et des pertes de trésorerie : il suffit que les taux d'intérêt sur le marché des capitaux évolue pour modifier la donne et l'impact.

A l'automne 2011, le conseil d'administration du Fonds s'était réuni de manière exceptionnelle sur ces sujets, la première fois à ma demande, soit les 17 et 22 octobre et le 24 novembre 2011.

L'audit de la gestion de la trésorerie a fait l'objet d'une procédure négociée initiée fin octobre – le 28 précisément – les offres rentrées pour la mi-novembre, l'attribution à Isis Consult étant rendue effective par un courrier daté du 30 novembre 2011, la mission représentant un coût de 23.958 euros (TVA comprise).

(1) Sur une trésorerie de plus de 300 millions d'euros liée essentiellement à son activité de prêteur et aux nombreux flux financiers ainsi générés.

Het begeleidingscomité dat deze opdracht in goede banen moest leiden bestond uit mijn kabinet, de Directie Huisvesting van het MBHG, de algemene financiële inspectie, de voorzitter en ondervoorzitter van het Fonds, de directeur-generaal van de « Ligue des familles » en een bestuurder van de Brusselse Gezinsbond.

Dit comité kwam respectievelijk samen op 12 december 2011, 3 februari en 2 maart 2012, datum waarop het verslag dat vandaag aan u wordt voorgesteld werd goedgekeurd.

Vanaf deze goedkeuring, heb ik het verslag meteen overgemaakt aan de bestuurders van het Woningfonds en de voorzitter van het gewestelijk parlement.

Dit verslag werd op 8 maart door Isis Consult voorgelegd aan de raad van bestuur van het Woningfonds en zal vandaag worden voorgesteld in de commissie van het gewestelijk parlement.

Na afloop van de vergadering, werd de volgende mededeling verspreid :

« De raad van bestuur van het Woningfonds van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft kennis genomen van het verslag van de audit over het beheer van de schatkist waartoe opdracht werd gegeven door de Staatssecretaris, de heer Christos Doulkeridis. De raad van bestuur zal zo spoedig mogelijk de aanbevelingen van de audit doorvoeren. Hiertoe, machtigt de raad van bestuur de directie van het Fonds om zo snel mogelijk een actieplan uit te werken. Bovendien, werden er sinds oktober 2011 bewarende maatregelen genomen ⁽²⁾. De Raad zal de mogelijkheid onderzoeken om Dexia Bank te ondervragen over haar houding als tussenpersoon bij de financiële transacties die verband hielden met de Gemeentelijke Holding. Hierbij komt de Raad tegemoet aan de wensen van de Staatssecretaris. ».

Er dient te worden opgemerkt dat de bewarende maatregelen, die eind 2011 werden genomen, op 8 maart werden bevestigd en dat de algemene directie het voorwerp heeft uitgemaakt van een terechtwijzing bij brief.

De raad van bestuur is een tweede maal samengekomen in het kader van een buitengewone vergadering op donderdag 15 maart en te dezer gelegenheid heeft de Raad akte genomen van het voorstel tot actieplan van de directie dat in grote mate geïnspireerd was op de in de audit opgenomen aanbevelingen en installatiekalender. De Raad dient zijn akkoord over deze voorstellen echter nog formeel te bevestigen tijdens een volgende raad van bestuur die binnenkort zal worden gehouden.

(2) De financieel directeur werd uit zijn functie ontheven en de algemene directie heeft de schatkistbeleggingen opnieuw in eigen handen genomen.

Le comité d'accompagnement pilotant cette mission comprenait, outre mon cabinet, la direction du logement du MRBC, l'Inspection générale des finances, les présidente et vice-présidente du Fonds ainsi que le directeur général de la Ligue des familles et un administrateur du Gezinsbond de Bruxelles.

Ce comité s'est réuni respectivement le 12 décembre 2011, les 3 février et 2 mars, date à laquelle le rapport présenté aujourd'hui a été approuvé.

Dès cette approbation, je l'ai transmis aux administrateurs du Fonds du logement et à la présidente du parlement régional.

Ce rapport a fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration du Fonds du logement par Isis Consult lors d'une séance exceptionnelle le 8 mars et est aujourd'hui l'objet d'une présentation en commission du parlement régional.

A l'issue de la séance, un communiqué a été diffusé attestant que :

« le conseil d'administration du Fonds du logement de la Région de Bruxelles-Capitale a pris connaissance du rapport de l'audit de gestion de trésorerie commandé par le Secrétaire d'Etat, Monsieur Christos Doulkeridis. Le conseil d'administration mettra en œuvre dans les meilleurs délais les recommandations de l'audit. A ces fins, il mandate la direction du Fonds pour établir rapidement un plan d'action. Par ailleurs, des mesures conservatoires ont été prises dès octobre 2011 ⁽²⁾. Le Conseil examinera l'opportunité de questionner la banque Dexia quant à son attitude en qualité d'intermédiaire dans les transactions financières liées au Holding communal. Il rejoint en cela le souhait du Secrétaire d'Etat. ».

Il est à noter que les mesures conservatoires, prises fin 2011 ont été confirmées le 8 mars et que la direction générale a fait l'objet d'un rappel à l'ordre par courrier.

Le conseil d'administration s'est réuni pour une seconde séance exceptionnelle le jeudi 15 mars et, à cette occasion, le conseil d'administration a pris acte de la proposition de plan d'action de la direction, largement inspiré des recommandations de l'audit, et de son calendrier d'installation. Le Conseil doit cependant encore confirmer formellement son accord sur ces propositions lors d'un tout prochain conseil d'administration.

(2) Le directeur financier a été rétrogradé de son poste et la direction générale a repris en main les placements de trésorerie.

Naast de beslissingen die door de instelling werden genomen, dient het Gewest op zijn niveau de nodige lessen te trekken.

Ik zal de nodige aandacht besteden aan de bedenkingen van deze commissie, maar wat mij betreft spreekt het voor zich dat, enerzijds, de beheersovereenkomst tussen het Gewest en het Woningfonds het voorwerp zal uitmaken van een wijzigingsvoorstel, waarbij de verplichtingen van het Fonds zullen worden aangescherpt op het vlak van het beheer van zijn schatkist, en dat ik, anderzijds, de nodige contacten zal onderhouden met de « Ligue des familles » en de Gezinsbond om de veranderingen te onderzoeken die in navolging van dit voorval moeten worden doorgevoerd binnen de organisatie van de verhoudingen van het Gewest ten opzichte van het Fonds. ».

2. Uiteenzetting van mevrouw Agnès Mathieu, consultant bij Isis Consult

Mevrouw Agnès Mathieu geeft aan de commissie een toelichting die volledig terug te vinden is op de slides die zij toont (zie bijlage 1).

Gelet op de omvang van het auditverslag (46 blz.) zal dit niet *in extenso* gepubliceerd worden maar blijft ter beschikking voor raadpleging via de website van het Parlement :

http://www.parlbruparl.irisnet.be/annexes/20120316_Audit_FLRBC_nl.pdf

3. Gedachtewisseling

De heer Vincent De Wolf is blij mevrouw Agnès Mathieu gehoord te hebben. In deze fase zou hij de volgende vragen willen stellen :

- Hoe valt te verklaren dat er op het moment van de crisis 2008 zoveel schatkistcertificaten gekocht zijn ?
- Is het normaal dat er geen intern controlesysteem bestaat in tegenstelling tot andere organen met overheidsparticipatie ?
- Is er een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de directeur-generaal en de algemene directie, gelet op het gebrek aan intern controlesysteem en iedere vorm van toezicht, al was het maar via steekproeven, en gelet op het gebrek aan een regeling met dubbele handtekening ?
- Het beheerscontract voorziet in een verplichte rapportage aan de regering : in de conclusies van mevrouw Mathieu, in punt 4.1.6., staat echter geen algemeen project voor beleggingen dat het voorwerp van een jaarlijk-

Au-delà des décisions prises par l'institution, il convient que la Région tire toutes les leçons à son niveau.

Je serai attentif aux réflexions de cette commission mais en ce qui me concerne il est évident que le contrat de gestion entre la Région et le Fonds du logement fera l'objet d'une proposition d'amendement renforçant les obligations du Fonds en matière de gestion de sa trésorerie et que, par ailleurs, j'aurai des contacts avec la Ligue des familles et du Gezinsbond afin d'examiner les évolutions à initier, suite à cet épisode, dans l'organisation des rapports avec la Région vis-à-vis du Fonds. ».

2. Exposé de Mme Agnès Mathieu, consultante chez Isis Consult

Mme Agnès Mathieu présente à la commission un exposé dont le contenu figure intégralement sur des transparents qu'elle projette (cf. annexe 1).

En raison de son volume (48 pages) le rapport d'audit ne sera pas publié *in extenso*, mais restera disponible pour consultation via le site du Parlement :

http://www.parlbruparl.irisnet.be/annexes/20120316_Audit_FLRBC_fr.pdf

3. Echange de vues

M. Vincent De Wolf se réjouit d'avoir entendu Mme Agnès Mathieu. A ce stade, les questions qu'il souhaite poser sont les suivantes :

- Comment expliquer que c'est au moment de la crise de 2008 que des certificats de trésorerie ont été acquis en si grand nombre ?
- L'absence d'un dispositif de contrôle interne est-elle normale en comparaison avec d'autres organismes à participation publique ?
- Y a-t-il une responsabilité partagée du directeur financier et de la direction générale, vu l'absence de tout contrôle interne et de toute vérification, même par simple sondage, et en l'absence d'un mécanisme de double signature ?
- Le contrat de gestion prévoit une obligation de reporting au gouvernement : or, dans les conclusions de Mme Mathieu, au point 4.1.6, il n'y a pas de projet global de placement qui pourrait faire annuellement l'objet

se goedkeuring zou kunnen vormen : maakt de instelling die dat moet ontvangen zich daar geen zorgen over ?

- Wat zijn de gevolgen van die crash ? De thesauriesaldi verminderen als gevolg van de verbintenissen inzake terugbetaling van de bullet-leningen en de vastgoedoperaties. Krijgt men zo geen thesaurieproblemen ?
- Hoe staat het met een eventuele burgerlijke aansprakelijkheid van Dexia Bank België ? De bankiers zijn immers bevoorrechte gesprekspartners, zij kennen de statuten van het Fonds en wisten dat zij die met de glimlach met de voeten traden.
- In december 2011 zou het Fonds enkel nog in het bezit geweest zijn van schatkistcertificaten uitgegeven door de intercommunale IGRETEC van Charleroi, zonder te kunnen nagaan of die een overheidswaarborg genoten. Is dat het geval ? Heeft de staatssecretaris dat kunnen controleren ?
- In verband met het gebrek aan rapportage aan de regering en aan controle, alsook het niet naleven van de statuten, luidt de conclusie dat het beheer van het Fonds door onbekwaamheid gekenmerkt wordt : wat was de rol van de regeringscommissaris in dat verband ?

De heer Didier Gosuin vindt wat er gebeurd is zeer uitzonderlijk. Hij meent wel dat er een lichtzinnig beheer gevoerd is. Het is een mirakel dat er geen andere crash geweest is.

Het beheer van dit soort fonds was gebaseerd op vertrouwen. De betwiste beleggingen zijn grotendeels in 2011 gebeurd, en niet in 2008. Heeft mevrouw Mathieu de oferte van Dexia gezien ?

De banken moeten transparantie bieden : heeft Dexia dat gedaan ? Flirten wij hier niet met de grenzen van misbruik van vertrouwen ? Heeft deze operator geen misbruik gemaakt van zijn rol ? Zo ja, wat was de reactie van het Woningfonds ? Heeft het een rechtsvordering ingesteld ? Het heeft zelfs die plicht, aangezien het om overheidsgeld gaat. Hoe verliep de relatie tussen het Woningfonds en Dexia ? Heeft Dexia het Fonds toxische producten « aangesmeerd », met perfecte kennis van zaken ? Een bankier moet nochtans wijzen op de positieve en de negatieve punten.

Mevrouw Marie Nagy bedankt mevrouw Agnès Mathieu voor de uiteenzetting. Dit rapport toont enerzijds aan dat de beleggingen van het Woningfonds zeer voorzichtig zijn : op lange termijn was er geen risicovol beheer. Dat maakt de belegging waarover men het hier heeft des te paradoxaler. Anderzijds toont het rapport aan dat er een routine aanwezig was waarbij de operaties in vertrouwen uitgevoerd werden omdat er duidelijke richtlijnen waren. Mevrouw Mathieu wijst ook op het gebrek aan opleiding

d'une approbation : l'institution qui doit le recevoir ne s'en inquiète-t-elle pas ?

- Quelles sont les conséquences futures de ce crash ? Les soldes de trésorerie sont en diminution en raison des obligations de remboursement des emprunts bullet et des opérations immobilières. Ne risque-t-on pas de se retrouver face à des problèmes de trésorerie ?
- Qu'en est-il éventuellement d'une responsabilité civile de Dexia Banque Belgique ? En effet, les banquiers sont des interlocuteurs privilégiés, ils connaissent les statuts du Fonds et ils savaient qu'ils les violaient allègrement.
- En décembre 2011, le Fonds ne détiendrait plus que des certificats de trésorerie émis par l'intercommunale IGRETEC de Charleroi, sans avoir pu vérifier si ceux-ci bénéficient de garanties publiques. Est-ce le cas ? Le Secrétaire d'Etat a-t-il pu le vérifier ?
- Concernant l'absence de reporting au gouvernement, l'absence de contrôle et le non respect des statuts, on peut en conclure qu'il y a une sorte d'impéritie de la gestion du Fonds : quel a été le rôle du commissaire du gouvernement à ce sujet ?

M. Didier Gosuin juge très exceptionnel ce qui s'est passé. Mais il estime qu'il y a eu une légèreté dans cette gestion. Il est miraculeux qu'il n'y ait pas eu d'autre crash.

La gestion de ce type de fonds était basée sur un climat de confiance. Les placements litigieux ont été faits en 2011 pour la plupart, et pas en 2008. Mme Mathieu a-t-elle vu l'offre de Dexia ?

Il faut que les banques jouent la transparence : Dexia l'a-t-elle fait ? N'est-on pas à la limite de l'abus de confiance ? Cet opérateur n'a-t-il pas abusé de son rôle ? Si oui, quelle a été la réaction du Fonds du Logement ? A-t-il entrepris une action en justice ? Il en a même le devoir, puisqu'il en est de la responsabilité des deniers publics. Comment s'est opérée cette relation entre le Fonds du Logement et Dexia ? Ce dernier a « fourgué » des produits toxiques au Fonds, alors qu'il y avait dans son chef une parfaite connaissance des choses. Or un banquier a pour devoir de mettre en exergue les points positifs et négatifs.

Mme Marie Nagy remercie Mme Agnès Mathieu pour son exposé. Ce rapport montre d'une part que les placements du Fonds du Logement sont extrêmement prudents : sur le long terme, ce n'était pas une gestion risquée. Cela rend d'autant plus paradoxal le placement dont on parle ici. D'autre part, le rapport montre qu'il y a une routine qui s'est établie, où les opérations se font en confiance car les balises étaient bien posées. Mme Mathieu met aussi en exergue le manque de formation du directeur financier. Cette personne

van de financieel directeur. Kon die persoon geen kennis hebben van de macro-economische context van de sector ? Kan een andere beweegreden uitgesloten worden ? De wil om de holding te redden was aanwezig. Heeft Dexia wel open kaart gespeeld ?

Volstaat de interne sanctie voor de directeur ? Zijn de aanbevelingen van mevrouw Mathieu opgevolgd ?

Mevrouw Céline Fremault bedankt de spreker voor haar werk. De volksvertegenwoordigster vindt het belangrijk dat eerst en vooral herinnerd wordt aan het feit dat het Fonds een tamelijk goed beheerd orgaan blijft, met uitzondering van die spijtige episode.

A priori zal de « holdingepisode » geen gevolgen hebben voor de uitvoering van de opdrachten van het Fonds, toch zeker niet op de korte en de middellange termijn, wat de staatssecretaris daarnet ook gezegd heeft.

Er is reeds een crashtest uitgevoerd om aan te tonen dat er geen gevolgen zijn op de korte en de middellange termijn. Maar op lange termijn ? De spreker herinnert eraan dat, volgens het beheerscontract, het Fonds met de hulp van het Gewest zijn bestand in het kader van de huurtoelage zou moeten uitbreiden met 500 woningen. Ook al wordt de bouw van de woningen gedeeltelijk gesubsidieerd door het Gewest, toch komt de inschatting van het huurrisico volledig ten laste van het Fonds. De steun van het Gewest voor de bouw ten belope van 100 miljoen euro is in werkelijkheid een renteloze lening die het Fonds over 33 jaar moet terugbetalen. Hoe wordt dit risico dan gedragen voor die extra 500 woningen, gelet op dit verlies ? Hoe staat het met de uitvoering van de nieuwe beleidskeuzes, zoals de steun voor de lokale besturen in het kader van de wijkcontracten om de 15 % te halen ?

Een groot deel van de aanbevelingen heeft betrekking op de samenstelling van een financieel comité bestaande uit verschillende deskundigen. Dat is ongetwijfeld wenselijk, maar dat zal geld kosten. Kan die kost gedragen worden door het Fonds zonder wijziging van de huidige financieringswijze van het fonds en zonder zijn opdrachten en doelstellingen op de helling te zetten ? De volksvertegenwoordigster wijst erop dat het Fonds zelf zijn personeels- en werkingskosten betaalt, zonder enige dotatie van het Gewest.

Wat met de andere beleggingen die de vroegere financiële directeur heeft gedaan toen hij zijn functie nog bekleedde ? Het verslag van de audit merkt op dat het fonds veel certificaten van IGRETEC bezit (intercommunale van Charleroi). Hoe betrouwbaar waren die beleggingen, gelet op het feit dat de audit niet heeft kunnen bepalen of zij al dan niet een waarborg van de overheid genoten ? De maximum looptijd van de certificaten is een jaar. Hoe staat het met dit geval ? Zijn er andere risicovolle beleggingen ?

pouvait-elle ignorer le contexte macroéconomique du secteur ? Peut-on écarter une autre motivation ? Il y avait le désir de sauver le Holding. Dans le chef de Dexia, n'y a-t-il pas tromperie sur la marchandise ?

La sanction interne par rapport au directeur est-elle suffisante ? Les recommandations de Mme Mathieu ont-elles déjà été mises en œuvre ?

Mme Céline Fremault remercie l'auditrice pour son travail. La députée estime important de rappeler au préalable que le Fonds reste un organisme assez bien géré, hormis cet épisode malheureux.

A priori, l'épisode « holding » n'aura pas d'impact sur l'accomplissement des missions du Fonds, en tout cas pas à court et moyen terme, ce que vient de rappeler le secrétaire d'Etat.

Un crash test a en effet été effectué pour attester de cette absence d'impact à court et moyen terme. Mais qu'en est-il à long terme ? L'oratrice rappelle que, suivant le contrat de gestion, le Fonds devrait, grâce à une aide de la Région, augmenter son parc dédié à l'aide locative de 500 logements. Même si la construction des logements est subventionnée en partie par la Région, la prise en compte du risque locatif est entièrement à la charge du Fonds. Par ailleurs l'aide de la Région pour la construction, qui est de 100 millions d'euros, est en réalité un prêt sans intérêt que le Fonds doit rembourser sur 33 ans. Donc qu'en est-il de la prise en charge de ce risque pour ces 500 nouveaux logements, compte tenu de cette perte ? Qu'en est-il de la mise en place de nouvelles politiques, comme par exemple l'aide des pouvoirs locaux dans le cadre de contrats de quartier pour atteindre les 15 % ?

Une partie importante des recommandations portent sur la constitution d'un comité financier composé de divers experts. C'est sans doute souhaitable, mais cela aura un coût. Est-ce que ce coût pourra être supporté par le Fonds sans modifier le mode de financement actuel du Fonds et sans mettre en péril ses missions et objectifs ? La députée rappelle que le Fonds prend en charge lui-même, sans aucune dotation de la Région, ses frais de personnel et de fonctionnement.

Qu'en est-il des autres placements effectués par l'ancien directeur financier lorsqu'il était encore en fonction ? Le rapport d'audit relève le fait que le fonds détient beaucoup de certificats IGRETEC (intercommunale de Charleroi). Quelle est la fiabilité de ces placements, compte tenu du fait que l'audit n'a pas pu déterminer si ceux-ci bénéficiaient ou non d'une garantie publique ? Les certificats courent sur une durée d'un an maximum. Qu'en est-il dans le cas présent ? Y a-t-il d'autres placements hasardeux ?

Herhaaldelijk werd gezegd dat de commissarissen en de revisor niet op de hoogte waren van deze belegging. Ongewijfeld is dat waar voor deze laatste belegging, maar het Fonds doet al verscheidene jaren beleggingen in de Holding. Niets biedt echter de mogelijkheid te bevestigen dat de tekortkomingen waarop wordt gewezen inzake het beheer (geen rekening houden met een aantal statutaire bepalingen, met name deze met betrekking tot de delegatie van het dagelijks beheer (dubbele handtekening) enz.) niet al geruime tijd bestonden.

De revisor maakt daarvan echter nooit gewag bij het onderzoek van de jaarrekeningen. Met betrekking tot de rekeningen van 2010 wijst de revisor op geen enkele verrichting of beslissing die de statuten of het Wetboek van Vennootschappen overtreedt, en toch zijn die er duidelijk.

Inzake het informatiesysteem van het Fonds, merkt het rapport op dat « *het beheer van de schatkist eens te meer efficiënter verloopt naarmate de beheerder beschikt over systemen waarmee hij in real time niet alleen de evolutie van alle interne parameters kan volgen, maar ook de elementen van de financiële markten die hem het meest rechtstreeks betreffen* ». Werde een dergelijk systeem ingevoerd? Zo ja, hetwelk? Waarom heeft het deze situatie niet kunnen voorkomen? Was de directeur bekwaam om dit informatiesysteem te gebruiken?

De heer Alain Hutchinson stelt eveneens vast dat het Woningfonds, dat een familiale onderneming was, in de loop der jaren sterk geprofessionaliseerd werd, wat een goede zaak was. Toch is er een belangrijk incident geweest, want veel geld is verloren gegaan. Dat gaat slechts ten dele gerecupereerd worden. Het risico bestaat dat het Fonds kwetsbaar wordt. De volksvertegenwoordiger zou graag de mening kennen van de algemene directrice van het Fonds. Werden maatregelen genomen bij het Fonds? Zo ja, welke?

Inzake de voorstellen van de audit, benadrukt de spreker dat het Gewest bevoegdheden heeft ter zake, met name die van de heer Outers of van de heer Vandercammen in Brinfin, waarop een beroep kan gedaan worden. De beslissingen die de regering ter zake gaat nemen worden nauwlettend gevolgd.

De heer Fouad Ahidar bedankt mevrouw Mathieu voor de verstrekte uitleg. Inzake IGRETEC en het UCL-ziekenhuis is verdere uitleg nodig: werden de waarborgen op het ene of het andere tijdstip gegeven? De spreekster zegt dat het Woningfonds geen enkel risico nam. Zijn er vandaag maatregelen inzake de opleiding van de financiële directeur die het Woningfonds inzicht kan geven in zijn beleggingen? Welke rol heeft de raad van bestuur van het Woningfonds en met name de schatbewaarder gespeeld? Een zo aanzienlijk verlies kan het Fonds benadelen. Waarom heeft het Fonds geen klacht ingediend tegen Dexia als die laatste hem iets verborgen heeft?

Il a été répété que les commissaires et le réviseur n'étaient pas au courant de ce placement. C'est sans doute le cas pour ce dernier placement, mais le Fonds effectue des placements dans le Holding depuis plusieurs années. Par ailleurs, rien ne permet d'affirmer que les manquements relevés dans le cadre de la gestion (c-à-d. la non prise en compte d'un certain nombre de dispositions statutaires, notamment celles relatives à la délégation de la gestion journalière (double signature), etc.) n'existaient pas déjà depuis longtemps.

Or, le réviseur n'en fait jamais mention lors de l'examen des comptes annuels. Concernant les comptes de 2010, le réviseur ne relève aucune opération ou décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés, ce qui n'est visiblement pas le cas.

Concernant le système d'information du Fonds, le rapport relève qu'« *une fois de plus, la gestion de trésorerie est d'autant plus performante que le trésorier dispose de systèmes d'information lui permettant de suivre en temps réel non seulement l'évolution de l'ensemble des paramètres internes mais également les éléments des marchés financiers le concernant le plus directement* ». Un tel système a-t-il été mise en place? Le cas échéant, quel est ce système d'information? Pour quelles raisons n'a-t-il pas permis d'éviter cette situation? Le directeur était-il apte à utiliser ce système d'information?

M. Alain Hutchinson constate également que le Fonds du Logement, qui était une entreprise familiale, s'est sérieusement professionnalisée au fil des années, et il faut s'en féliciter. Il y a cependant eu un incident majeur, car beaucoup d'argent a été perdu. On ne va en récupérer qu'une partie. Mais il y a un risque de fragilisation du Fonds. Le député aurait voulu avoir l'avis de la directrice générale du Fonds du Logement. Au niveau du Fonds, des mesures ont-elles été prises? Si oui, lesquelles?

Par rapport aux propositions de l'audit, l'orateur souligne que la Région a des compétences en son sein, notamment celles de M. Outers ou de M. Vandercammen à Brinfin, auxquels on peut faire appel. On sera attentif aux décisions que le gouvernement prendra en la matière.

M. Fouad Ahidar remercie Mme Mathieu pour les explications qui ont été données. Mais concernant IGRETEC et les cliniques St-Luc, il faut aller plus en profondeur: les garanties ont-elles été données à un moment ou un autre? L'auditrice a dit que le Fonds du Logement ne prenait aucun risque. Concernant la formation du directeur financier, y a-t-il aujourd'hui des mesures qui permettent d'éclairer le Fonds du Logement dans ses placements? Quel a été le rôle du conseil d'administration du Fonds du Logement et en particulier de son trésorier? Une perte sèche comme celle-là peut handicaper le Fonds. Pourquoi le Fonds n'a-t-il pas porté plainte contre Dexia si celle-ci lui a caché quelque chose?

De heer Emmanuel de Bock vraagt zich af of de uitgifteprospectus al dan niet heeft bestaan. Is het feit dat Dexia niet wordt aangevallen geen impliciete erkenning vanwege het Fonds dat het medeverantwoordelijk was ? Inzake de oproep tot mededinging, merkt men dat Dexia enkel het product Gemeentelijke Holding heeft voorgesteld, dat als risicoloos werd bestempeld. Dat product was echter zelfs niet winstgevend. Hoe komt dat ? Waarom heeft het Gewest niet gereageerd, terwijl het Fonds zijn beleggingsplan moest voorleggen ?

Mevrouw Anne Herscovici herinnert aan de rol die het Woningfonds sedert vele jaren heeft.

De heer Alain Maron merkt op dat er regels bestaan inzake beleggingen : zijn zij verenigbaar met het beheer van de middelen van het Fonds ?

Mevrouw Agnès Mathieu antwoordt op de vragen die haar gesteld werden.

Inzake Dexia komt het haar niet toe te zeggen of de zaak al dan niet voor het gerecht moet worden gebracht. Haar werk bestond erin een zo objectief mogelijk overzicht van de feiten te geven.

Inzake het beleggingsbeleid in 2008, rijst de vraag of het een goed idee was de portefeuille uit te breiden door schatkistcertificaten te nemen ? Het antwoord is duidelijk ja : de crisis van 2008 was een cash crisis. De instellingen stelden hun bankbeleggingen in vraag. Het was gerechtvaardigd de beleggingen te diversifiëren naar andere instanties dan banken, die noden hebben op korte termijn. De grond van de beslissing was dan ook zeker goed in 2008.

Inzake de vraag of het paste in de Holding te blijven, zegt zij dat de certificaten van de Holding zich reeds voor de crisis van 2007 in de portefeuille van het Fonds bevonden. De vroegere financiële directrice had gepoogd de financiële producten te diversifiëren, met de nadruk op de overheidswaARBORG die zij konden bieden. Het is normaal dat de huidige financiële directeur zeker was dat die certificaten altijd een waarborg van de overheid hadden. Zijn verantwoordelijkheid bestond erin te volgen hoe deze waarborg evolueerde.

Inzake de prospectussen geeft de financiële directeur toe dat hij ze niet heeft gevraagd. De betrokken prospectus inzake de uitgifte vermeldt expliciet dat er geen waarborg is. Dat is dus niet geverifieerd. De algemene directie heeft de financiële directie herhaaldelijk gevraagd of er een waarborg was.

Inzake het UCL-ziekenhuis, heeft de algemene directie, zodra zij weet had van dergelijke producten in de portefeuille, uitdrukkelijk gezegd dat zij alleen nog producten wilde die een waarborg van de overheid genoten. De intercommunales zoals IGRETEC daarentegen genieten een

M. Emmanuel De Bock se pose la question de l'existence ou non de prospectus d'émission. Par ailleurs, le fait de ne pas attaquer Dexia en justice n'est-il pas une reconnaissance implicite de la part du Fonds de sa co-responsabilité ? Sur la mise en concurrence, on voit que Dexia n'a proposé que le produit Holding communal. On a dit que c'était sans risque. Or ce produit n'était même pas rémunérateur. Comment cela se fait-il ? Pourquoi la Région n'a-t-elle pas réagi alors que le Fonds devait lui soumettre son plan de placement ?

Mme Anne Herscovici rappelle le rôle que le Fonds du Logement joue aujourd'hui et ce depuis des années.

M. Alain Maron signale que des règles de placement existent : sont-elles compatibles avec la gestion même de la trésorerie du Fonds ?

Mme Agnès Mathieu répond aux questions qui lui ont été posées.

Par rapport à Dexia, il ne lui appartient pas de dire s'il faut engager ou non une action en justice. Son travail consistait à faire le relevé le plus objectif possible des faits.

Concernant la politique de placement de 2008, était-il opportun d'élargir le portefeuille en prenant des certificats de trésorerie ? La réponse est clairement affirmative : la crise de 2008 est une crise de liquidités. Les institutions se posent la question de leurs placements bancaires. Il était justifié de diversifier les placements vers d'autres organismes, non bancaires, mais qui ont des besoins à court terme. Le fond de la décision était donc tout à fait opportun en 2008.

Sur la question de l'opportunité de se maintenir dans le Holding, des certificats du Holding étaient déjà dans le portefeuille du Fonds avant la crise de 2007. L'ancienne directrice financière avait cherché à diversifier les produits financiers, en insistant sur la garantie publique que ceux-ci pouvaient offrir. Il est normal que le directeur financier actuel était certain que ces certificats avaient toujours la garantie publique. Sa responsabilité était de voir comment cette garantie évoluait.

En ce qui concerne les prospectus, le directeur financier reconnaît qu'il ne les a pas demandés. Le prospectus d'émission en question mentionne explicitement le manque de garantie. La démarche de vérification n'a pas été faite. La direction générale a réitéré plusieurs fois sa question à la direction financière en demandant s'il y avait une garantie.

Concernant les cliniques St-Luc, dès que la direction générale a pris connaissance de tels produits dans le portefeuille, elle a explicitement dit qu'elle ne voulait plus que des produits bénéficiant de la garantie publique. Les intercommunales comme IGRETEC par contre, bénéficient de

waarborg van het Gewest, want hun partners zijn lokale overheden. De gewestelijke waarborg bedroeg 450 miljoen euro eind juni 2011 en gold op langetermijnschulden die Dexia aan de Holding had verleend, en uitsluitend daarop, zonder andere vorm van waarborg.

Er werd vastgesteld dat er geen interne controle bestond. Mevrouw Mathieu heeft vastgesteld dat dergelijke controles niet bestonden in heel veel overheidsbedrijven. Zij kan niet zeggen dat dit een courante handelswijze is. Sommige hanteren dergelijke procedures, maar dat gebeurt niet systematisch genoeg in de overheidssector. Voor interne controle zijn ook geen megastructuren nodig.

Wat de problematiek van de gedeelde verantwoordelijkheid betreft, is het antwoord ongetwijfeld ja. Elke inspanning wordt gedragen door een hiërarchie. De algemene directie heeft herhaaldelijk gevraagd of de beleggingen conform zijn grondbeginselen verliepen. Haar verantwoordelijkheid bestaat erin dat zij niet gecontroleerd wat de financiële directie verteld heeft. Dat is net het doel van de interne controle.

Wat betreft de verplichting van de rapportage achteraf, wordt vastgesteld dat wat op tafel komt conform is met de bepalingen in de wetgeving. De spreker meent dat zulks ten gronde niet volstaat en stelt voor een stap verder te gaan. In verband met de projecties a priori en de projecten voor thesauriebeleggingen, heeft de algemene directie gezegd dat enerzijds de thesaurieprojecties opgesteld worden met een systematische controle. Maar anderzijds zijn er contacten geweest met het Gewest om te weten wat er verwacht werd in het kader van dit algemene beleggingsproject. Er is echter geen duidelijk antwoord gekomen over wat op tafel moest komen, in welke vorm en met welk soort informatie.

De gevolgen van de crash zullen voelbaar zijn. Er zullen opnieuw projecties gemaakt worden. In deze fase gaat men ervan uit dat het verlies de instelling niet in gevaar brengt. De operaties van het Woningfonds mogen uitgevoerd worden. Er komt een neerwaartse tendens met een lagere thesauriedrempel dan indien er geen verlies geweest was. In plaats van een recurrenthe thesaurie van 100 miljoen euro (indicatief cijfer), zal men het moeten doen met 84 miljoen euro. Het gevolg is een verminderde bijdrage van de schatkist in de financiële producten en in de capaciteit om kosten te dekken. Maar er zal geen gevolg zijn voor de balansstructuur. De leningscapaciteit blijft ongewijzigd. Voor de solvabiliteit zijn er ook geen gevolgen. Het verlies situeert zich enkel bij de circulerende activa.

De rol van de regeringscommissaris is dezelfde als die van de leden van de raad van bestuur. Er was regelmatig een rapportage aan de raad van bestuur, overeenkomstig artikel 86 van de huisvestingscode, dat preciseert in welke gevallen de commissarissen optreden : op verzoek of door

la garantie régionale, car leurs associés sont des pouvoirs locaux. Quant à la garantie régionale, elle se monte, fin juin 2011, à 450 millions d'euros portant sur les dettes à long terme accordées par Dexia au Holding, et exclusivement là-dessus, sans autre forme de garantie.

Sur la question du contrôle interne, le constat de son absence a été fait. Mme Mathieu a constaté que, dans de très nombreuses entreprises publiques, de tels contrôles n'existaient pas. Elle ne peut pas dire que ce soit une pratique commune. Certaines ont de telles procédures, mais ce sont des modalités qui ne sont pas assez systématisées dans le secteur public. Il n'est pas non plus nécessaire d'avoir des mégastructures de contrôle interne.

Concernant la problématique de la responsabilité partagée, la réponse est affirmative, sans aucun doute. Tout effort est supporté par une hiérarchie. En effet, la direction générale a posé à de nombreuses reprises la question de la conformité des placements à ses principes fondateurs. Sa responsabilité a été de n'avoir pas vérifié ce que sa direction financière lui a dit. C'est le rôle du contrôle interne que de vérifier cela.

En ce qui concerne l'obligation de reporting a posteriori, le constat est que ce qui est produit est conforme à ce qui est prévu dans la législation. L'oratrice estime que ce n'est pas suffisant sur le fond, et recommande d'aller plus loin. Concernant les projections a priori, concernant les projets de placements de trésorerie, la direction générale a dit que, d'une part, les projections de trésorerie sont établies avec une vérification systématique. Mais d'autre part, il y a eu des échanges avec la Région pour savoir ce qui était attendu dans le cadre de ce projet global de placement. Mais il n'y a pas eu de réponse claire sur ce qu'il convenait de produire, sous quelle forme, et avec quel type d'informations.

Concernant les conséquences du crash, il n'y aura certes pas de conséquence zéro. On va refaire des projections. A ce stade, on considère que la perte ne met pas l'institution en danger. Les opérations du Fonds du Logement peuvent être réalisées. On ira vers une tendance à la baisse avec un seuil de trésorerie plus faible que s'il n'y avait pas eu cette perte. Au lieu de se retrouver avec une trésorerie récurrente de l'ordre de 100 millions d'euros (chiffre purement illustratif), on va se retrouver à 84 millions d'euros. L'effet induit est une moindre contribution de la trésorerie sur les produits financiers, et sur la capacité de couverture des frais. Mais il n'y aura pas d'impact sur la structure bilantaire. La capacité d'emprunt reste la même. En termes de solvabilité, il n'y a pas d'effet. La perte ne se fait que sur des actifs circulants.

En ce qui concerne le rôle du commissaire du gouvernement, il est le même que celui des membres du conseil d'administration. Il y avait régulièrement un reporting qui était fait au conseil d'administration, dans les termes de l'article 86 du Code du logement, qui précise dans quels cas

beroep. Er was geen informatie van die aard die dergelijke initiatieven verantwoordde. In oktober 2008, tijdens de buitengewone vergadering, waren zij ook aanwezig.

De heer Vincent De Wolf vraagt of het beheerscontract en de statutaire regels in verband met de dubbele handtekening geschonden zijn.

Mevrouw Agnès Mathieu antwoordt dat de directie niet op de hoogte was van de schending van de statuten, omdat deze praktijken al lange tijd aan de gang zijn.

Wat het spel van de concurrentie betreft, hebben de bankinstellingen de gewoonte om naar de klanten te stappen voor de vervaldatum van de belegging van de thesauriebewijzen. De graad van concurrentie hangt af van het aantal producten die op dat moment aangeboden worden. Hier gaat het om een recurrenente operatie en de financieel directeur had de indruk dat hij zijn product verlengde, wat een vergissing is, maar het is wel de perceptie die hij toen had.

Is het een wonder dat er geen andere crash geweest is? Het antwoord is neen: de bedragen in kwestie waren zeer klein in de andere gevallen.

In verband met de kosten van een financieel comité, is het voorstel van een comité van deskundigen een uitstekende oplossing, ook al zijn er maar vier vergaderingen per jaar. De kost is niet overdreven. Een interne controle, via de aanwerving van een halftijdse medewerker (0,5 VTE) of via een externe audit, is geen aderslating voor het budget.

Wat de producten op de markt betreft, is er geen enorm aantal van dat soort producten. Er zijn andere types van producten. Dat zal in het lang en het breed onderzocht worden.

Wat de aansprakelijkheid van de raad van bestuur betreft, sluit het antwoord aan bij het antwoord over de aansprakelijkheid van de regeringscommissarissen.

Staatssecretaris Christos Doulkeridis juicht het werk van mevrouw Agnès Mathieu toe. Het gaat veel verder dan een loutere diagnose.

Wat de aanbevelingen betreft, gaat het om een werk van grote kwaliteit dat zeer nuttig voor het Woningfonds zal zijn. Het Woningfonds is geen gewestelijke semi-overheidsinstelling, maar een structuur die overgeërfd is van de voormalige Bond van Grote en Jonge Gezinnen. Het Woningfonds is opgericht door de Gezinsbond en de Ligue des familles. Een vierde van zijn raad van bestuur wordt benoemd door de regering.

Wat de houding tegenover Dexia betreft, heeft de staatssecretaris gevraagd dat het Woningfonds een beroep zou doen op een raadsman om beroep in te stellen tegen Dexia,

les commissaires interviennent: par voie de requête ou par voie de recours. Il n'y avait pas d'informations de nature telle qu'elles permettent d'intervenir à ce point. En octobre 2008, lors de la séance exceptionnelle, ils étaient là aussi.

M. Vincent De Wolf demande s'il y a eu une violation du contrat de gestion et des règles statutaires en matière de double signature.

Mme Agnès Mathieu répond que sur les statuts, la direction n'était pas au courant de cette violation, car ce sont des pratiques qui ont lieu depuis longtemps.

En ce qui concerne la mise en concurrence, ce sont les institutions bancaires qui ont l'habitude d'aller vers les clients avant l'échéance de placement des billets de trésorerie. Le degré de concurrence est variable par rapport au nombre de produits que l'on propose à ce moment-là. Ici, il s'agit d'une opération récurrente, le directeur financier avait l'impression qu'il prolongeait son produit, ce qui est erroné, mais c'était sa perception à ce moment-là.

Est-ce par miracle qu'il n'y a pas eu un autre crash? La réponse est non: les montants en cause étaient très faibles les autres fois.

Concernant le coût d'un comité financier, la proposition d'un comité d'experts est une excellente solution, même s'il n'y a que quatre réunions par an, ce n'est pas un coût exagéré. Un contrôle interne, nécessitant le recrutement d'un demi-équivalent temps plein ou un audit externe, n'explose pas le budget.

Sur la question des produits sur le marché: dans ce genre de produits utilisés, le nombre n'est pas énorme. Il existe d'autres types de produits, cela va être investigué en long et en large.

Concernant la responsabilité du conseil d'administration, la réponse rejoint celle sur les commissaires du gouvernement.

Le Secrétaire d'Etat Christos Doulkeridis salue le travail qui a été réalisé par Mme Agnès Mathieu. Ce n'est pas seulement un diagnostic, il y a bien davantage.

Sur les recommandations, il s'agit d'un travail de grande qualité, qui va permettre au Fonds de se renforcer. Le Fonds du Logement n'est pas un pararégonal, c'est une structure héritière du Fonds du Logement des familles nombreuses d'antan: elle est composée de la Ligue des familles et du Gezinsfonds, un quart de son conseil d'administration étant nommé par le gouvernement.

Par rapport à l'attitude à avoir envers Dexia, le Secrétaire d'Etat a demandé que le Fonds du Logement prenne un conseil juridique en vue d'un recours contre Dexia, qui

dat geen rekening heeft gehouden met het soort informatie en het risico voor het Woningfonds. Het is zonneklaar dat de door Dexia verkochte producten geen rekening hielden met zijn specificiteiten en verbintenissen. De regering behoudt zich dus de mogelijkheid voor een vordering in te stellen.

Tijdens de eerste onderhandeling in oktober heeft men getracht iets uit de brand te slepen. Men heeft al 16,4 miljoen euro kunnen recupereren dankzij de onderhandelingen tussen de federale overheid en Dexia.

De regering beveelt aan om alle aanbevelingen van de audit over te nemen. De raad van bestuur van het Woningfonds heeft om een « road map » gevraagd. Dat is gebeurd. We zitten in een proces met het Woningfonds.

Zijn er nog schatkistcertificaten ? Ze zijn allemaal vervallen in maart en er zijn er geen meer. Het risico hing samen met het faillissement van de Gemeentelijke Holding. De grootste fout was dat de opbrengst van de Holding niet meer gewaarborgd was. De interne en externe controle moet verbeterd worden. De regering heeft inderdaad conservatoire maatregelen betreffende de controle en de producten genomen, zelfs voordat de audit afgerond werd. De regering heeft de kaart van de transparantie gespeeld.

De staatssecretaris dankt de directie en de raad van bestuur van de Gezinsbond en de Ligue des familles. Er zijn natuurlijk minder middelen beschikbaar. Daarmee zal men rekening moeten houden. Het werk van het Woningfonds werd altijd naar waarde geschat. Dat moet benadrukt worden.

4. Sluiting van de werkzaamheden

De commissie beslist om de werkzaamheden te beëindigen en vraagt het Bureau toelating om het verslag te publiceren.

– Vertrouwen wordt geschonken aan de rapporteur voor het opstellen van het verslag.

De Rapporteur,

Alain HUTCHINSON

De Voorzitter,

Olivier de CLIPPELE

n'a pas tenu compte du type d'information et de risque pris par le Fonds du Logement. Manifestement, les produits vendus par Dexia ne respectaient pas ses caractéristiques et ses engagements. Le gouvernement se réserve donc la possibilité d'une action.

Dans la première négociation en octobre, on a essayé de négocier quelque chose. On a déjà pu récupérer 16,4 millions d'euros, grâce à la négociation entre le Fédéral et Dexia.

Les recommandations du gouvernement sont de reprendre toutes les recommandations de l'audit. Le conseil d'administration du Fonds du Logement a demandé une feuille de route. Cela a été fait. On est dans un processus avec le Fonds du Logement.

Y a-t-il encore des certificats de trésorerie ? Ils sont aujourd'hui tous arrivés à échéance en mars et il n'y en a plus. Le risque a été lié à la faillite du Holding communal. L'essentiel de la faute tourne autour du fait que le produit du Holding n'était plus garanti. Une des attentions sera de travailler le contrôle interne et externe. Oui, le gouvernement a pris des mesures sur le contrôle et sur les produits de manière conservatoire, avant même que l'audit n'ait été terminé. Le gouvernement a joué la réelle transparence par rapport à ce problème.

Le Secrétaire d'Etat remercie la direction ainsi que le conseil d'administration de la Ligue des familles et du Gezinsbond. Evidemment, il y a des moyens qui ne sont plus là et il faudra y faire face. Le travail du Fonds du Logement a toujours été apprécié et il convient de le souligner.

4. Clôture des travaux

La commission décide de clôturer ses travaux et de demander au Bureau l'autorisation de publier le rapport.

– Confiance est faite au rapporteur pour la rédaction du rapport.

Le Rapporteur,

Alain HUTCHINSON

Le Président,

Olivier de CLIPPELE

5. Bijlage

THESAURIEBEHEER VAN HET WONINGFONDS VAN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

VERSLAG 1: Audit van het thesauriebeheer

Kabinet Isis Consult

Februari 2012



Isis Consult



CONTEXT EN DOELSTELLINGEN VAN DE OPDRACHT

Context :

• Oktober 2011

→ De gemeentelijke holding - referentie-aandeelhouder van de DEXIA-groep die de overheidsbelangen vertegenwoordigt - is in staking van betaling

• Het WFBHG, dat houder is van thesauriecertificaten van de holding, loopt het risico om zijn belegging volledig te verliezen; in fine, wordt het verlies beperkt tot +/- 16 milj., hetzij 50% van de belegging

Deze uitzonderlijke gebeurtenis roept intern en extern vele

vragen op:

- Hoe kon dit gebeuren?
- Werden de bestaande regels nageleefd?
- Wat zijn de gevolgen?
- ...

▶ De opdracht die werd gelanceerd door het kab. Huisvesting streeft 4 doelstellingen na:

- Evaluatie van de algehele kwaliteit van het thesauriebeheer van het Fonds
- Evaluatie van de reële thesauriebehoefte op KT, MT en LT en de bedragen die kunnen worden vrijgemaakt voor de basisopdrachten van het organisme
- Analyse van de mogelijkheid om een voorzichtige beleggingsstrategie uit te werken voor 'duurzame en ethisch verantwoorde' producten
- Definitie van de sleutelindicatoren voor de financiële toestand van het Fonds en thesauriebeheer



CONTEXT

- De gemeentelijke holding - die momenteel in vereffening is - is de maatschappij die instaat voor de deelname van de gemeenten en provincies in DEXIA. Het betreft hier hoofdzakelijk haar belangrijkste activa (ongeveer 82%). Zo is het via deze weg dat de historische aandeelhouders hun aandelen hebben verzameld om de belangen van de overheid te vertegenwoordigen onder de aandeelhouders van de DEXIA-groep.

Aandeelhouders	2009%	2010%
Institutionele en individuele aandeelhouders	26.7	28.1
<u>Deposito- en Consignatiekas</u>	17.6	17.6
<u>Gemeentelijke Holding</u>	14.1	14.1
ARCO-groep	13.9	13.8
Franse Staat	5.7	5.7
Belgische Staat	5.7	5.7
<u>Drie Belgische Gewesten</u>	5.7	5.7
<u>Ethias-groep</u>	5.0	5.0
<u>CNP Assurances</u>	3.0	3.0
<u>Werknemers-aandeelhouder</u>	2.6	1.1



CONTEXTE

Datum	Feiten
<p>In navolging van grote problemen die werden vastgesteld, werd in december 2011 het volgende besluit genomen ...</p>	<p><i>”Op 7 december aanstaande zal de gemeentelijke Holding dus worden vereffend. Er werd overeengekomen dat Dexia Bank Belgium (DBB) deze vereffening zal beheren, verduidelijkt de Minister van Financiën. De passiva van de Holding bedragen ongeveer 1,6 miljard euro, waarvan 1,2 miljard voor Dexia Bank Belgium. De activa van de Holding worden geraamd op 700 à 800 miljoen euro, waardoor het saldo dus 800 à 900 miljoen euro bedraagt. In het vooropgestelde scenario zullen de Gewesten hun waarborgen activeren ten belope van 450 miljoen euro (225 miljoen voor Vlaanderen, 157,5 miljoen voor Wallonië en 67,5 miljoen voor het Brussels Gewest) en 120 miljoen euro aan thesauriecertificaten verliezen, hetzij in het totaal 570 miljoen euro. De federale Regering zal rechtstreeks tussenkomen voor een bedrag van 132,5 miljoen euro. Ethias, het Brussels Woningfonds en andere instellingen zullen tussenkomen voor een bedrag van 31 miljoen euro, hetzij in het totaal 830 miljoen euro.”</i></p>



CONTEXT

Nadruk op het uitzonderlijk karakter van het verlies

- Het Fonds heeft sinds zijn oprichting geen enkel verlies geleden op zijn thesauriebeleggingen, noch een waardeverlies op deze beleggingen gekend.
- Zoals we zullen zien, hadden de verantwoordelijken van het Fonds het risicoloze karakter van de gekozen producten vooropgesteld.
- Meer in het algemeen, heeft het Fonds altijd de voorkeur gegeven aan een erg voorzichtig financieel beleid; zo
 - heeft het nooit een beroep gedaan op derivaten voor zijn activa en passiva;
 - Heeft het de voorkeur gegeven aan traditionele financieringstechnieken, waarbij de optimalisatie van de verkregen resultaten echter voorop stond met het oog op een maximalisatie van het aantal en de omvang van de gerealiseerde verrichtingen en de dekking van zijn werkingskosten zonder tussenkomst van de overheid.



**CONTEXT****Er dient herinnerd te worden aan de positieve financiële ratio's die het Fonds steeds heeft gehad**

- De financieringsmodaliteiten van het Fonds en de programma's die in het verleden werden uitgevoerd hebben het mogelijk gemaakt om een financiële structuur uit te werken die perfect in evenwicht is op het vlak van:
 - de solvabiliteit (klassiek schuldratio en bankschuldratio);
 - de liquiditeit (vermogen om het hoofd te kunnen bieden aan zijn korte termijn-verbindenissen);
 - de rentabiliteit.



EVOLUTIE VAN DE
GLOBALE THESAURIE
VAN HET FONDS
TIJDENS DE
VOORBIJE JAREN





► OORSPRONG VAN DE THESAURIE VAN HET FONDS

De thesaurie is het resultaat van de inkomsten- en uitgavenstromen die mettertijd worden gecumuleerd. Het gaat hier dus om een reël geldelijk saldo dat het mogelijk moet maken om het hoofd te bieden aan de financiële verbintenissen - zoals de terugbetaling van leningen - die zich uitstrekken over een lange of minder lange termijn.

Het niveau van de thesaurie van het Woningfonds van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt beïnvloed door **verschillende variabelen en factoren**:

- ✓ het vereffeningsrythme van de toegekende leningen (stortingen aan de ontleners);
- ✓ de gemiddelde looptijd van deze leningen en vooral ook de terugbetalingen die vóór de contractuele termijn worden gedaan (de zogenaamde vroegtijdige terugbetalingen);
- ✓ de relatieve omvang van de laattijdige betalingen (op het vlak van de maandelijksse afbetalingen én de huurprijzen en huurkosten);
- ✓ de innings- en terugbetalingsmodaliteiten van de afgesloten leningen (looptijd en vooral de wijze waarop);
- ✓ het vereffeningsrythme van de gewestelijke subsidies (over één boekjaar of verspreid over meerdere jaren);
- ✓ het betalingsrythme van de werken in het kader van de uitgevoerde werken;
- ✓ het rythme waarmee de desbetreffende gebouwen worden verkocht (met inbegrip van de verhuur-verkoop);
- ✓ de concretisering van de projecten voor de aankoop van onroerende goederen, met inbegrip van de gronden (huurhulp, renovatie-verkoop, verhuur-verkoop en andere gedelegeerde opdrachten);
- ✓ en de werkings- en beheersuitgaven van het organisme (met inbegrip van alle kosten voor het dagelijks beheer van de woningen met huurhulp).



► OORSPRONG VAN DE THESAURIE VAN HET FONDS

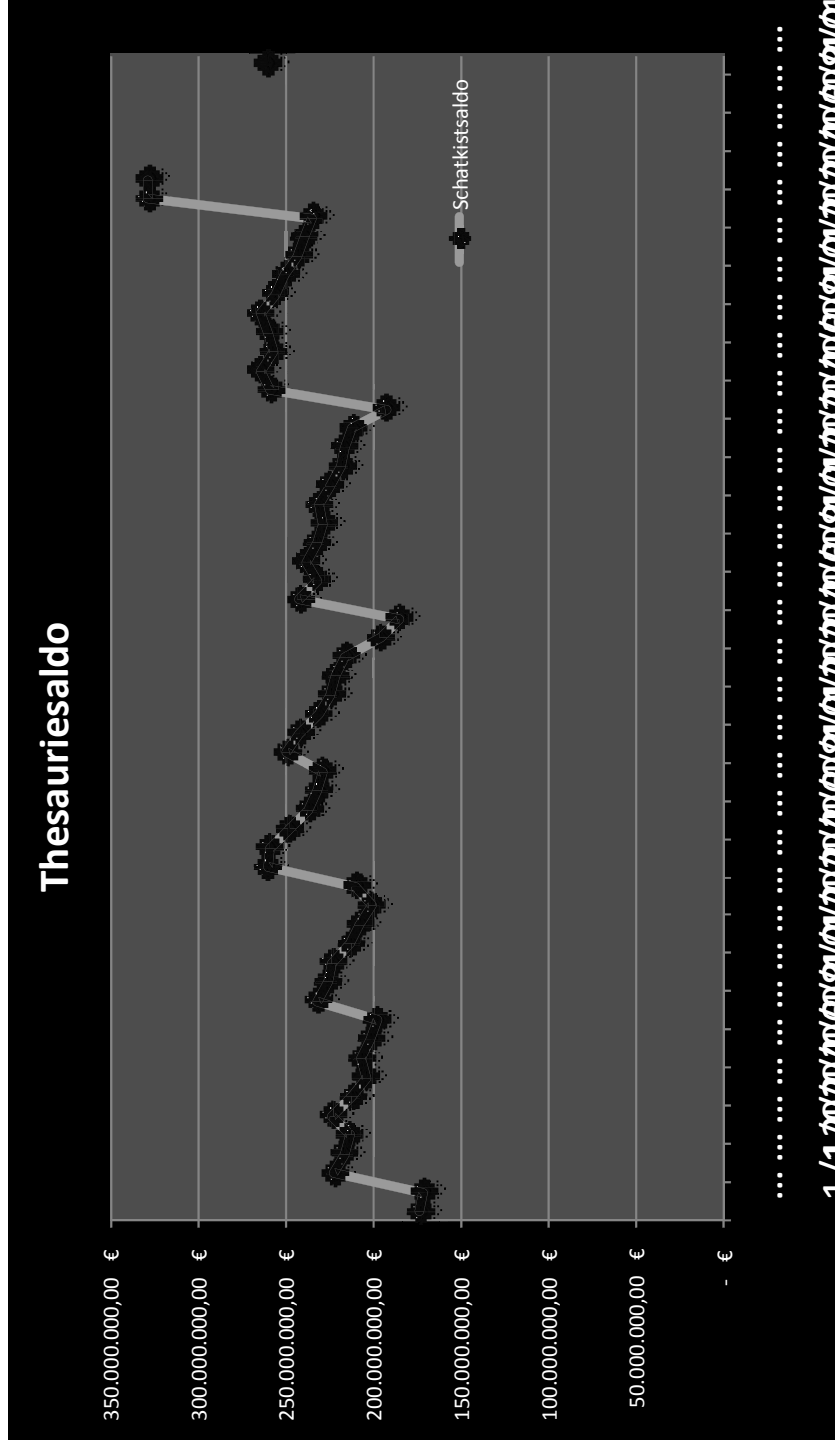
Hoe hoger de vroegtijdige terugbetalingen, hoe meer het niveau van de thesaurie zal stijgen. Als het organisme de onderliggende leningen niet naar dezelfde rato kan terugbetalen, wordt deze mogelijkheid tot vroegtijdige terugbetaling in het algemeen sterk beperkt door de wederbeleggingspremies die door de ontleners worden toegepast. Deze premies stemmen meestal overeen met de actuele waarde van alle intresten die de ontliener zou hebben ontvangen tot aan het gebruikelijke einde van de verrichting. Daarom worden vroegtijdige terugbetalingen erg vaak beperkt tot leningen aan een variabele intrestvoet.

Daarnaast wordt de thesaurie beïnvloed door de aanwezigheid binnen de passiva van 'bullet'-leningen, die in een keer worden terugbetaald op de vervaldag. Rekening houdend met het feit dat de activa aanleiding geven tot periodieke terugbetalingen wordt er ondertussen een toenemende thesaurie gecreëerd.

Tot slot hebben de belangrijke huidige vastgoedverrichtingen de saldi tijdelijk laten toenemen en zullen deze saldi na de concretisering van de lopende projecten opnieuw dalen.

EVOLUTIE VAN DE GLOBALE THESAURIE VAN HET FONDS - GEOSERVEERDE TENDENSEN

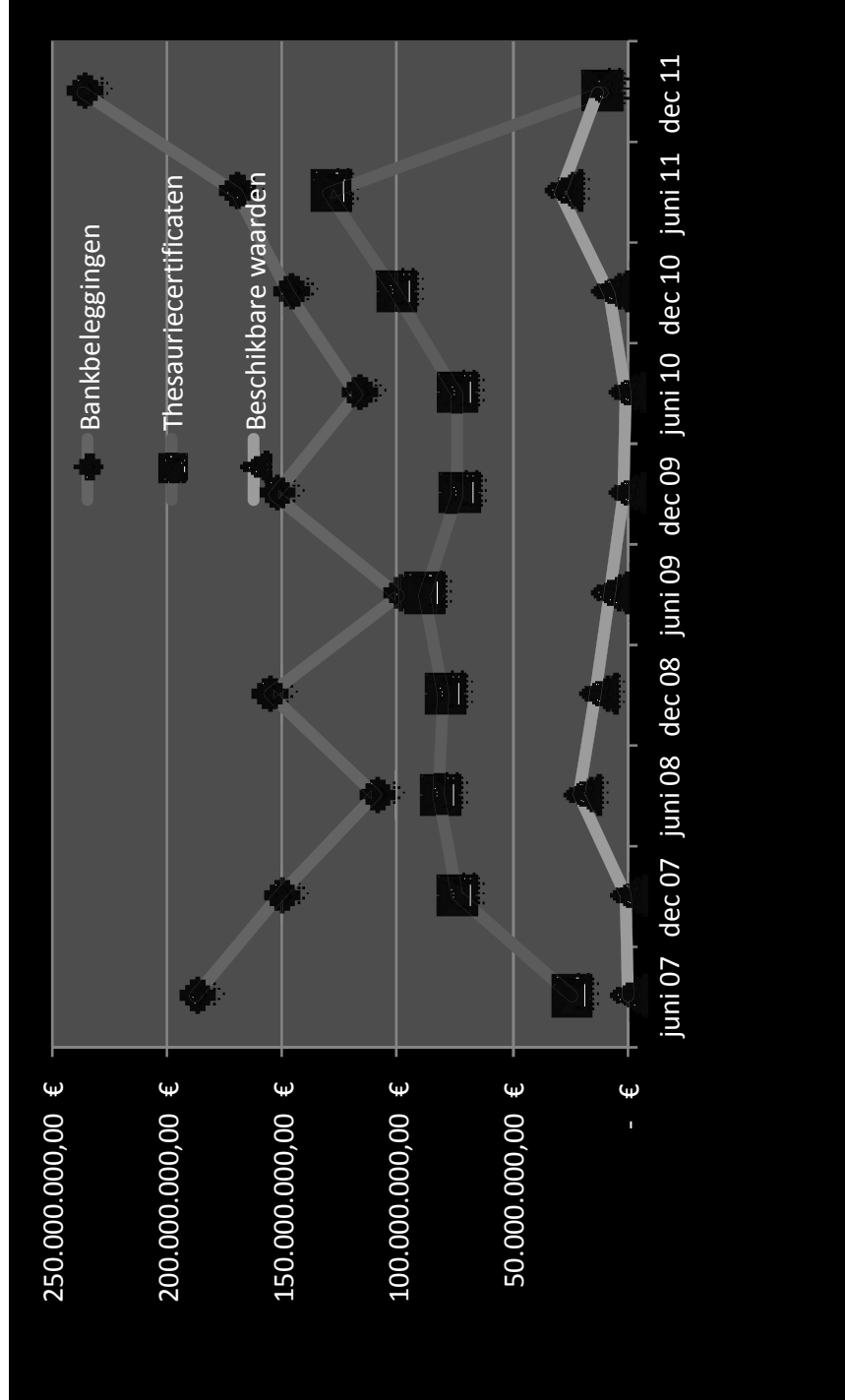
Evolutie van de maandelijkse thesauriesaldi tussen januari 2007 en december 2011





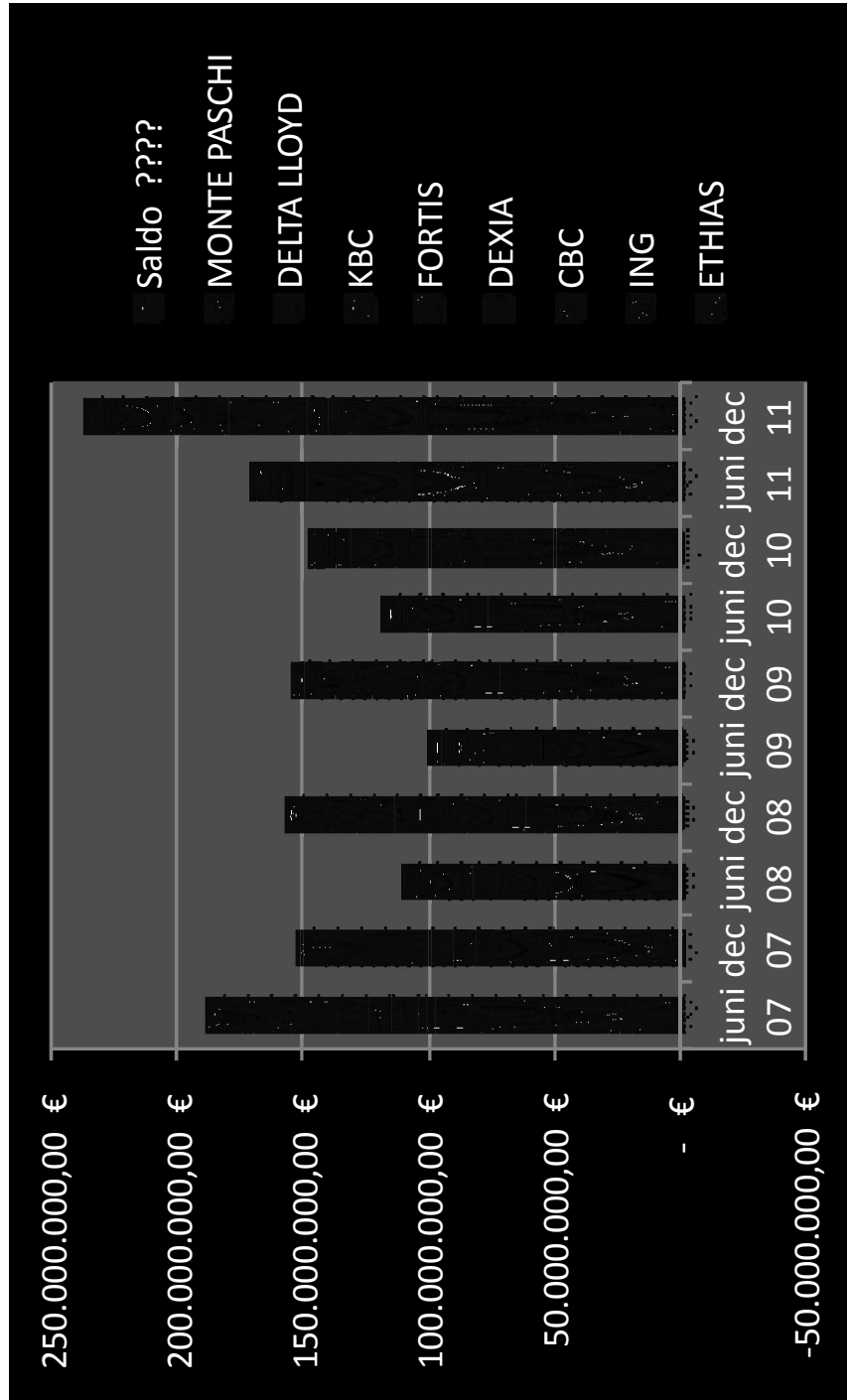
EVOLUTIE VAN DE GLOBALE THESAURIE VAN HET FONDS - GEOSERVEERDE TENDENSEN

Evolutie van de thesauriestructuur tussen juni 2007 en december 2011



EVOLUTIE VAN DE GLOBALE THESAURIE VAN HET FONDS - GEOSERVEERDE TENDENSEN

Verdeling van de beleggingen per bankinstelling tussen juni 2007 en december 2011



EVOLUTIE VAN DE GLOBALE THESAURIE VAN HET FONDS - GEBSERVEERDE TENDENSEN

Evolutie van de structuur van de thesauriecertificaten tussen juni 2007 en december 2011

- Sinds meerdere jaren diversifieert het Fonds zijn thesaurie door regelmatig thesauriecertificaten aan te kopen die worden verkocht via bankinstellingen.
- Het WFBHG heeft sinds het begin van de in onderhavige analyse in overweging genomen periode (2007) certificaten van de gemeentelijk Holding in portefeuille; de semestriële bedragen die worden gehouden schommelen tussen 7 miljoen en meer dan 30 miljoen euro; na de crisis in 2008 hebben de financiële behoeften van de Holding ervoor gezorgd dat er steeds meer een beroep moest worden gedaan op 'professionele investeerders'; de marktzaal van DEXIA heeft na het verlopen van elk product dat in portefeuille werd gehouden rechtstreeks een aanbod gedaan aan het WFBHG.
- Andere instellingen waarvan het Fonds een regelmatige en belangrijke houder is zijn de volgende:
 - SWCS
 - SWDE
 - en meer recent de Belgische Franse Gemeenschap



EVOLUTIE VAN DE GLOBALE THESAURIE VAN HET FONDS - GEOSERVEERDE TENDENSEN

Laatste uitgevoerde verrichtingen met **thesauriecertificaten** van de **GEMEENTELIJKE HOLDING**

- aankoop van een certificaat ter waarde van 6,469 miljoen met een looptijd van 3 maanden (29 augustus 2011)
- aankoop van een certificaat ter waarde van 13,8 miljoen met een looptijd van 2 maanden (26 september 2011)
- aankoop van een certificaat ter waarde van 2,154 miljoen met een looptijd van 2 maanden (29 september 2011)





GEVOLGDE METHODOLOGISCHE AANPAK



ONDERZOCHE ELEMENTEN IN HET KADER VAN DE AUDIT

● 2. Interne organisatie

- Globale structuur van de dienst
- Opdrachten en verantwoordelijkheden
- Human Resources en gevoelige betrekkingen
- Beheersmiddelen en -instrumenten
- Rapportagemiddelen en -indicators (maandelijks, trimestrieel, jaarlijks)
- Interne procédés en procedures

De dienstnota van 10/08/2004 legt op onderbouwde wijze de opdrachten en verantwoordelijkheden van de dienst vast.

De dienstnota beschrijft duidelijk de taken inzake het thesauriebeheer en wijst deze prioritair toe aan de financieel directeur

- “de financiële beleggingen (in samenspraak en overleg met de algemene directie);
- de controle op de kas;
- de courante onderhandelingen met financiële instellingen en deze in het kader van obligatieleningen (in samenspraak en overleg met de algemene directie);
- ...
- de systematische opvolging van de thesaurie ;
- de boekhoudkundige en financiële verslagen die dienen te worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering.

Elementen

Belangrijkste vaststellingen

ONDERZOCHE ELEMENTEN IN HET KADER VAN DE AUDIT

- ⊙ **3. Beleggingsstrategieën, criteria en risicobeheer**
- ⊙ Krachtlijnen en grondbeginselen van de beleggingsstrategie
- ⊙ Beoordelingscriteria van de aangeboden producten
- ⊙ Beleid inzake het risicobeheer
- ⊙ “Het Fonds opteert voor traditionele en risicovrije beleggingen voor de bestemming van zijn thesaurie. De belangrijkste regel is het waarborgen van het kapitaal en de aangekondigde rentevoet. Het Fonds plaats de thesaurie op (korte) termijnrekeningen en speelt uiteraard in op de concurrentie tussen de banken om de beste rentevoet te bedingen. Het Fonds investeert eveneens in effecten, maar enkel indien deze worden gedekt door een waarborg van de overheid.”
- ⊙ Gedurende de voorbije weken is er echter een nieuwe “risiconotie” op de voorgrond getreden, waarbij banken eenvoudigweg failliet gaan. In tegenstelling tot particulieren en in zekere mate KMO’s, zijn bedrijven niet beschermd tegen dit faillissement.
- ⊙ Gelet op de huidige instabiliteit van de financiële markten en de onzekerheid met betrekking tot de solvabiliteit van de banken, heeft het Fonds de kapitalen en producten die hun termijn hebben bereikt geïnvesteerd in **gewaarborgde certificaten**, zoals deze van **EANDIS, de gemeentelijke Holding en de “Société wallonne de crédit”**.

▪ Bron : Verslag van de vergadering van 22 oktober 2008.

Elementen

Belangrijkste vaststellingen

ONDERZOCHELE ELEMENLEN IN HET KADER VAN DE AUDIT

- ⦿ **4. Interne en externe controle van het Fonds**
- ⦿ Externe controlemodaliteiten
 - Commissaris-Revisor
 - ⦿ Verklaringen gedaan zonder voorbehoud
 - ⦿ *De gemeenschappelijke noemer van deze opdrachten is dat de bedrijfsrevisor een “label” toekent, waarbij hij voor boekhoudkundige documenten verklaart dat zij beantwoorden aan de wettelijke eisen en wanneer het een jaarrekening betreft, dat deze een getrouw beeld geeft van de gecontroleerde entiteit. (Bron: IBR)*

Elementen

Belangrijkste vaststellingen

ONDERZOCHE ELEMEN T EN IN HET KADER VAN DE AUDIT

- **4. Interne en externe controle van het Fonds**
 - Externe controlemodaliteiten
 - Regeringscommissarissen (cf. artikel 86 van de Huisvestingscode)
 - Wat de mogelijkheden tot tussenkomst van de commissarissen betreft, worden deze duidelijk vastgesteld in de paragrafen 3 en 4: het indienen van een verzoekschrift of, in voorkomend geval, van een beroep, waarbij deze stappen enkel en alleen gerechtvaardigd kunnen worden door een noodzakelijke naleving van het algemeen belang, de wet en de reglementen, de bepalingen van de beheersovereenkomst en het vermijden van elk risico op een ongerechtvaardigde discriminatie tussen de 2 gemeenschappen.

Elementen

Belangrijkste vaststellingen

ONDERZOCHELE ELEMENLEN IN HET KADER VAN DE AUDIT

- Interne controlemodaliteiten
- “De interne controle is een voorziening van de maatschappij die onder haar verantwoordelijkheid wordt gedefinieerd en toegepast en erop gericht is het volgende te waarborgen:
 - de conformiteit met de wetten en reglementen;
 - de toepassing van de door de Algemene Directie of de Directie vastgestelde instructies en richtlijnen;
 - de goede werking van de interne procedés van de maatschappij, met name deze die bijdragen tot de bescherming van haar activa;
 - de betrouwbaarheid van de financiële informatie;
 - en, meer in het algemeen, bij te dragen tot de controle van haar activiteiten, de efficiënte uitvoering van haar opdrachten en het efficiënte gebruik van haar middelen”.
- Bron: “Le dispositif de contrôle interne - Cadre de référence - RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L’EGIDE DE L’AMF (France)

▪ Tot op heden werd geen enkele voorziening ingevoerd binnen de maatschappij.

Elementen

Belangrijkste vaststellingen



BELANGRIJKSTE RESULTATEN VAN DE AUDIT EN AANBEVELINGEN



VERKLARENDE FACTOREN

- **1. Geen controle op de uitgifteprospectussen**
 - Gebrek aan grondige kennisname vanwege de financieel directeur, die rechtstreeks verantwoordelijk is voor het thesauriebeheer inzake voorwaarden van uitgifte (m.n. de clausules m.b.t. de waarborgen)
 - **Vertrouwelijke delegering vanwege de algemene directie, maar zonder hierbij echter**
 - over de nodige voorzieningen te beschikken die het mogelijk zouden hebben gemaakt om zich ervan te verzekeren dat de richtlijnen wel degelijk gevolgd werden (vgl. punt e “Gebrek aan een interne controle”);
 - te beschikken over instrumenten of middelen die het mogelijk zouden hebben gemaakt om op ieder moment de ingenomen financiële positie en de blootstelling aan risico's na te gaan en te controleren;
 - over te gaan tot formele controles (bijvoorbeeld via peilingen).
- **Aanbeveling 1** : Het opleggen van de verplichte opstelling van - regelmatig geactualiseerde - dossiers voor elke derde en elk product waarvoor het Fonds een positie heeft ingenomen: bankinstellingen en uitgevers van effecten
- **Aanbeveling 2** : De aldus opgestelde dossiers ter beschikking stellen van de verantwoordelijken en de interne controle (vgl. infra) via Intranet.

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

● 2. Slecht beoordeeld belang

- Gebrek aan een actieve 'macro-sectorale' waakzaamheid vanwege de financiële directeur (m.n. in het geval van de gemeentelijke holding)
- Onvoldoende 'gewapende' directeur, gezien:
 - zijn opleidingsprofiel (boekhoudkundige opleiding en geen financiële opleiding);
 - het gebrek aan een gespecialiseerde bijkomende en/of permanente ter zake dienende opleiding;
 - het ruime aantal taken waarvoor hij moest instaan;
 - het gebrek aan een objectief extern referentiekader.

● Aanbeveling 1 :

- Het oprichten van een financieel comité - dat is samengesteld uit experts die geen lid zijn van financiële instellingen en hiermee geen banden hebben
- In dezelfde lijn: het ontwikkelen van een overleg met de gewestelijke thesauriebeheerders om adviezen en meningen uit te wisselen, te stofferen, te vergelijken, ... en zelfs om bepaalde gemeenschappelijke strategieën uit te werken

● Aanbeveling 2 :

- Het waken over het profiel van de toekomstige financieel directeur en over zijn of haar perfect begrip van de werkelijke prerogatieven en inzet van zijn of haar functie.

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

○ 2. Slecht beoordeeld belang

○ Aanbeveling 3 :

Het waarborgen van toereikende middelen voor, in voorkomend geval, een mogelijke basisopleiding en in ieder geval een permanente opleiding van de personen die belast zijn met het financieel beheer (met inbegrip van het thesauriebeheer).

○ Aanbeveling 4 :

Het verbeteren van de verslaggeving - in het bijzonder ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur.

○ Aanbeveling 5 :

Het waken over de diversiteit van de profielen van de leden van de Raad van Bestuur

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

3. Afwijkende praktijken

- Wat de thesauriebeleggingen betreft, werden de keuzes veelal vastgelegd middels een telefonisch akkoord (reden waarom telefoongesprekken wettelijk mogen worden opgenomen) of e-mails van de financieel directeur. De sectorale praktijken hebben de statutaire bepalingen hier vervangen, te weten:
 - bankverrichtingen kunnen geldig worden uitgevoerd middels een dubbele handtekening van een bestuurder of de directeur
 - generaal en van één van de werknemers van de Maatschappij.
 - interne bevoegdheden worden overgedragen ten gunste van de directeur-generaal (de adjunct-directeur-generaal en de financieel directeur)

Aanbeveling 1 :

- De invoering van een systematische procedure voor de goedkeuring door de algemene directie van thesaurietransacties die geen herhaaldelijk karakter hebben, te weten:
 - de aankoop van nieuwe effecten;
 - de opening van rekeningen en beleggingen op termijn bij nieuwe bankinstellingen;
 - belangrijke wijzigingen in termijnen ;
 - ...

Aanbeveling 2 :

Herziening van de interne overdracht van bevoegdheden

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

◎ 4. Niet strikt gerespecteerde procedures en criteria

- ◎ De procédés en procedures zijn niet formeel gedocumenteerd, maar werden wel vastgesteld in een interne nota: **de financiële beleggingen dienen tot stand te komen in samenspraak en overleg met de algemene directie**”.

- => *dus theoretisch door de voorafgaandelijke goedkeuring van de AD vóór de afronding van de verrichtingen*
- => *door tijdens de wekelijkse overlegvergaderingen alle vraagstukken aan te kaarten inzake de financiële boekhoudkundige of begrotingstoestand van het Fonds*

◎ Aanbeveling 1 : Het

formaliseren van de procédés/ procedures voor het thesauriebeheer na deze te hebben goedgekeurd :

- het documenteren van de belangrijkste procédés volgens een perfect homogene aanpak;
- het nauwkeurig (her)bepalen van de verantwoordelijkheden; bijvoorbeeld voor welk soort product en tot op welk thesaurieniveau kan de schatkistbewaarder het Fonds verbinden ? (vgl. supra);
- het (her)formaliseren van de relaties met de bankinstellingen (vgl. supra);
- het onderwerpen van alle documenten aan de goedkeuring van de Raad van Bestuur;
- ...

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

- 4. Niet strikt gerespecteerde procedures en criteria
 - De vooropgestelde grondbeginselen en criteria kunnen als volgt worden samengevat:
 - geen enkel risico op het vlak van het kapitaal en de intresten;
 - inzake de beleggingen: beleggingen op termijnrekeningen;
 - inzake de gehouden effecten: de effecten (waaronder certificaten) moeten gedekt worden door een waarborg van de overheid;
 - Beheer in euro;
 - Prioritaire belegging bij bankinstellingen die onder het Belgisch recht vallen;
 - Geen derivaten.
- Aanbeveling 2 :
 - (Her)definiëring van de grondbeginselen, waarbij deze ter advies worden voorgelegd aan het financieel comité.
 - De formalisering van deze beginselen in een bijlage bij de beheersovereenkomst
- Aanbeveling 3 :

Het vaststellen en overmaken van exacte, concrete en duidelijke criteria voor het thesauriebeheer:

 - diversificatiebeginselen
 - in overweging te nemen termijnen
 - maximale posities van derden
 - Hoedanigheid van de uitgevers
 - vereiste overheidswaarborgen

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

- ⊙ 4. Niet strikt gerespecteerde procedures en criteria
- ⊙ Aanbeveling 4 :
 - ⊙ “Het omkeren van de bewijslast”, te weten het opleggen aan de bankinstellingen die nieuwe beleggingen (in de ruime zin van het woord) aan het Fonds voorstellen om zelf na te gaan of deze beleggingen wel in overeenstemming zijn met de vastgestelde criteria ...
- ⊙ Aanbeveling 5 :
 - Het aanpassen en vooral uitbreiden van de financiële vooruitzichten op korte termijn (12 maanden)
- ⊙ Aanbeveling 6 :
 - Het aanwenden van professionele ondersteunende software

Factoren

Aanbevelingen

VERKLARENDE FACTOREN

5. Gebrek aan interne controle

- Er bestaat geen enkele interne controlevoorziening binnen het Fonds in het kader van het vakgebied dat ons bezighoudt. De correcte toepassing van de instructies en richtlijnen van de algemene directie of de interne procedés en procedures wordt dus met andere woorden door niemand gecontroleerd.

○ Aanbeveling 1 :

- Invoering van een interne controle waarvan de opdrachten eruit zouden kunnen bestaan de volgende zaken te waarborgen:
 - conformiteit met de wetten en reglementen;
 - de toepassing van de door de Algemene Directie of de Directie vastgestelde instructies en richtlijnen;
 - de goede werking van de interne procedés van de maatschappij, met name deze die bijdragen tot de bescherming van haar activa
 - de betrouwbaarheid van de financiële informatie.

○ Aanbeveling 2 :

Hiertoe voorzien in:

- een deeltijds controleur
- of externe auditoren.

Factoren

Aanbevelingen

5. Annexe

**GESTION DE
TRESORERIE DU FONDS
DU LOGEMENT DE LA
REGION DE BRUXELLES
CAPITALE**

RAPPORT 1: Audit de la gestion de trésorerie

Cabinet Isis Consult

Février 2012

1



Isis Consult



RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE LA MISSION

Contexte :

- **Octobre 2011**
 - Le holding communal - actionnaire de référence du groupe DEXIA représentant les intérêts des P.Locaux - est en cessation de paiement
 - Le FLFRBC, qui détient des certificats de trésorerie dudit holding, est confronté au risque de perte intégrale de son placement; in fine, la perte est ramenée à environ 16 mios soit 50% du montant placé
- Cet événement exceptionnel soulève de multiples interrogations tant interne qu'en externe:
- Comment a-t-il pu se produire?
 - Les règles existantes ont-elles été respectées?
 - Quelles en sont les conséquences?
 - ...
- ▲ **La mission initiée par le cab. du logement poursuit 4 objectifs**
- Évaluer la qualité générale de la gestion de trésorerie du fonds
 - Évaluer les besoins réels de trésorerie à CT, MT et LT et les montants susceptibles d'être mobilisés au bénéfice des activités et missions de base de l'organisme
 - Analyser la possibilité de mettre en place une stratégie de placement prudente dans des produits « durables et éthiques »
 - Définir des indicateurs clés portant sur l'état financier du Fonds et sur la gestion de trésorerie



RAPPEL DU CONTEXTE

- Le holding communal - actuellement en liquidation - est la société qui porte la participation des communes et provinces dans DEXIA. Ce sont, - de loin, ses principaux actifs (environ 82%). C'est, en effet, par ce biais que les actionnaires historiques ont rassemblé leurs parts afin de représenter les intérêts des Pouvoirs locaux parmi les actionnaires du groupe DEXIA

Actionnaires	2009%	2010%
Actionnaires institutionnels et individuels	26.7	28.1
<u>Caisse des dépôts et consignations</u>	17.6	17.6
Holding Communal	14.1	14.1
groupe ARCO	13.9	13.8
État français	5.7	5.7
État belge	5.7	5.7
<u>Trois régions belges</u>	5.7	5.7
groupe Ethias	5.0	5.0
<u>CNP Assurances</u>	3.0	3.0
Actionnariat salarié	2.6	1.1



RAPPEL DU CONTEXTE

Date	Faits
<p>En décembre 2011 suite aux problèmes majeurs constatés, décision est prise de...</p>	<p>« Le 7 décembre prochain, le Holding communal sera donc mis en liquidation. Il a été convenu que Dexia Banque Belgique (DBB) gèrera cette liquidation, précise le ministre des Finances. Le passif du Holding s'élève à environ 1,6 milliard d'euros dont 1,2 milliard à l'égard de Dexia Banque Belgique. Les actifs du Holding sont estimés de 700 à 800 millions euros, le solde est donc de 900 à 800 millions. Dans le scénario retenu, les Régions activeront comme prévu leurs garanties à hauteur de 450 millions d'euros (225 millions pour la Flandre, 157,5 millions pour la Wallonie et 67,5 millions pour la Région bruxelloise) et perdront 120 millions d'euros de billets de trésorerie, soit au total 570 millions d'euros. Le fédéral interviendra directement à hauteur de 132,5 millions d'euros. Ethias, le fonds bruxellois du logement et d'autres institutions interviendront pour 31 millions d'euros, soit un total de 830 millions d'euros. »</p>



► RAPPEL DU CONTEXTE

Le caractère exceptionnel de la perte doit être souligné

- Depuis sa création, le Fonds n'a subi aucune perte sur les placements de trésorerie ni enregistré la moindre réduction de valeurs sur ceux-ci.
- Ainsi que nous le verrons, ses responsables avaient mis en exergue le caractère impérativement non risqué des produits retenus.
- De manière plus générale, le Fonds a toujours privilégié une politique financière extrêmement prudente; ainsi,
 - il n'a jamais eu recours à des produits dérivés tant sur ses actifs que sur ses passifs,
 - il a privilégié des techniques de financement très classiques mais en visant néanmoins l'optimisation des résultats acquis, ce de manière non seulement à maximiser le nombre et l'ampleur des opérations réalisées mais également à couvrir ses frais de fonctionnement sans intervention publique.



► RAPPEL DU CONTEXTE

La qualité des ratios financiers qu’a toujours présentés le Fonds doit être rappelée

- Les modalités de financement du Fonds et les programmes historiques exécutés ont permis de dégager une structure financière parfaitement équilibrée en terme de:
 - solvabilité (ratio d’endettement classique et ratio d’endettement bancaire)
 - liquidité (capacité de faire face à ses engagements à court terme)
 - Rentabilité.

ÉVOLUTION DE LA TRÉSORERIE GLOBALE DU FONDS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES





ORIGINE DE LA TRÉSORERIE DU FONDS

La trésorerie est la résultante des flux de recettes et de dépenses, flux cumulés au fil du temps. Il s'agit donc d'un solde réellement monétaire qui doit permettre de faire face à des engagements financiers - tels que les remboursements d'emprunts - engagements qui s'échelonnent sur des termes plus ou moins longs.

Le niveau de trésorerie du Fonds du Logement de la Région de Bruxelles Capitale est influencé par de **multiples variables et facteurs** :

- ✓ le rythme de liquidation des prêts accordés (versements aux emprunteurs),
- ✓ la durée moyenne de ces prêts et surtout les remboursements qui interviennent avant le terme contractuel (remboursements dits anticipés),
- ✓ l'ampleur relative des retards de paiement (tant au niveau des mensualités qu'au niveau des loyers et frais locataires),
- ✓ les modalités de perception et de remboursement des emprunts contractés (durée et surtout modes),
- ✓ le rythme de liquidation des subventions régionales (liquidation effectuée sur un seul exercice ou, au contraire, échelonnée sur plusieurs années),
- ✓ le rythme de paiement des travaux dans le cadre des chantiers menés,
- ✓ le rythme des ventes des bâtiments destinés à cette fin (en ce compris les locations-ventes),
- ✓ la concrétisation des projets d'achat de biens immobiliers, en ce compris le foncier, (en aide locative, rénovation vente, location vente et autres missions déléguées),
- ✓ et les dépenses de fonctionnement et de gestion de l'organisme (en ce compris tous les frais imputables à la gestion courante des immeubles de l'aide locative).

▲ ORIGINE DE LA TRÉSORERIE DU FONDS

Plus les remboursements anticipés sont élevés, plus le niveau de la trésorerie tend à progresser. Si l'organisme n'a pas la possibilité de rembourser dans la même ampleur les emprunts sous jacents ; cette faculté de remboursement anticipé des emprunts est, en règle générale, fort limitée du fait des primes de emploi appliquées par les prêteurs ; ces primes correspondent le plus souvent à la valeur actuelle de l'ensemble des intérêts que le prêteur aurait du percevoir jusqu'au terme normal de l'opération. Très souvent, les remboursements anticipés sont, de ce fait, limités aux emprunts à taux variable.

La trésorerie est en sus influencée par la présence au passif d'emprunts de type « Bullet » c'est-à-dire remboursables en une seule fois à l'échéance ; compte tenu du fait que les actifs eux donnent lieu à des remboursements périodiques, il y a entretemps création d'une trésorerie croissante

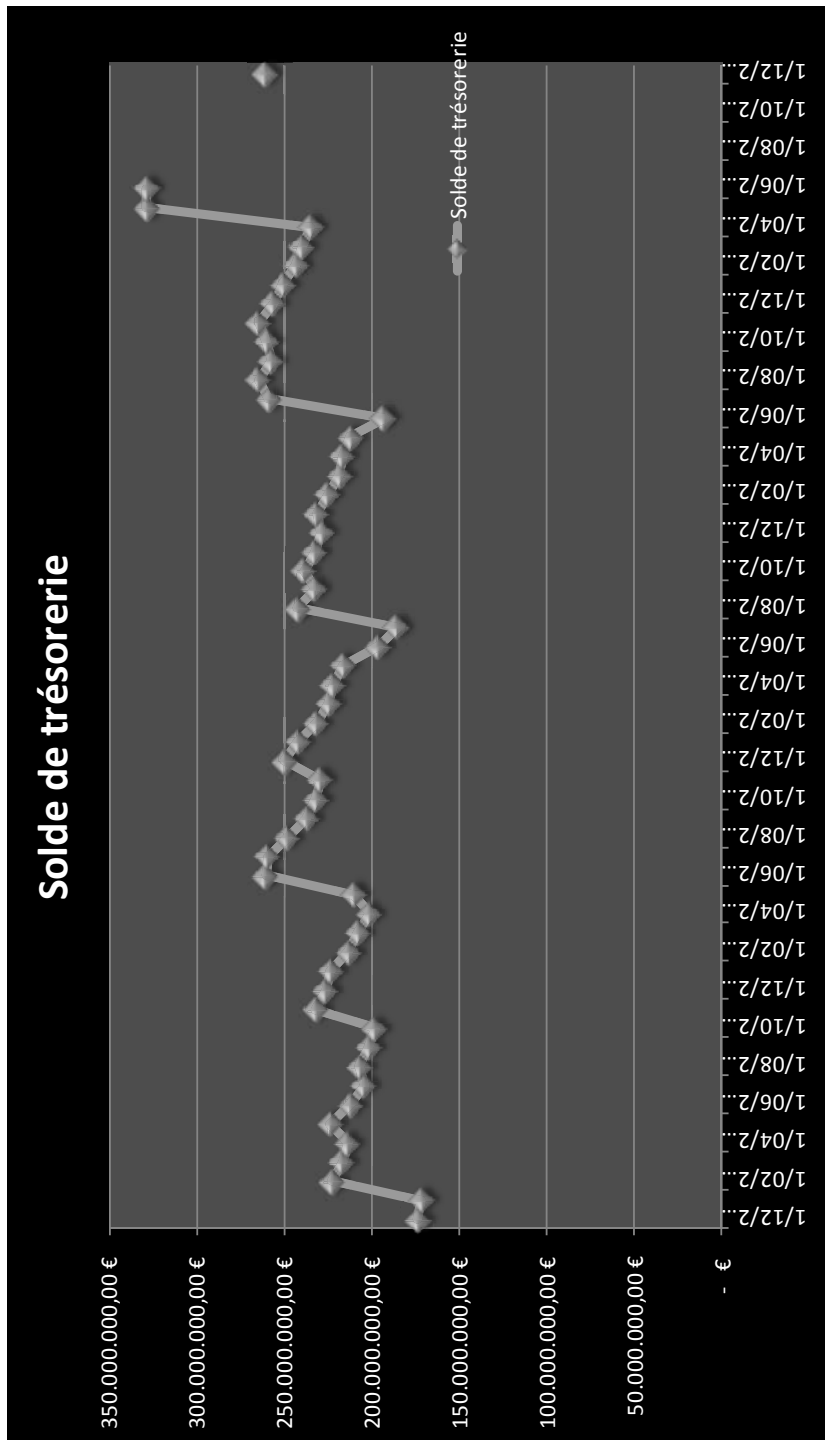
Enfin, les importantes opérations immobilières actuellement en cours ont fait croître temporairement les soldes, lesquels vont décroître au fil de la concrétisation des projets en cours.





EVOLUTION DE LA TRESORERIE GLOBALE DU FONDS - TENDANCES OBSERVEES

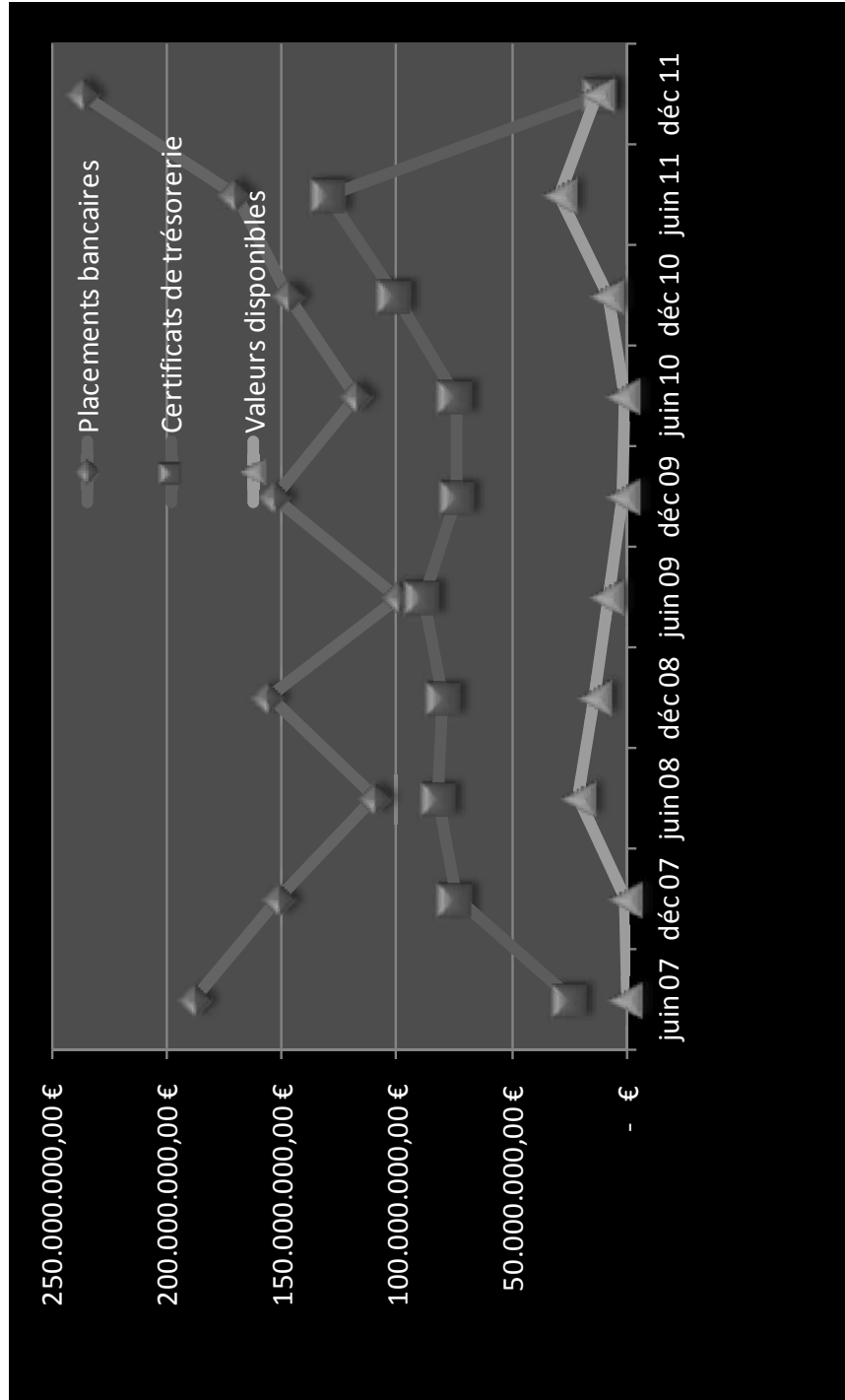
Évolution des soldes mensuels de trésorerie entre janvier 2007 et décembre 2011





EVOLUTION DE LA TRESORERIE GLOBALE DU FONDS - TENDANCES OBSERVÉES

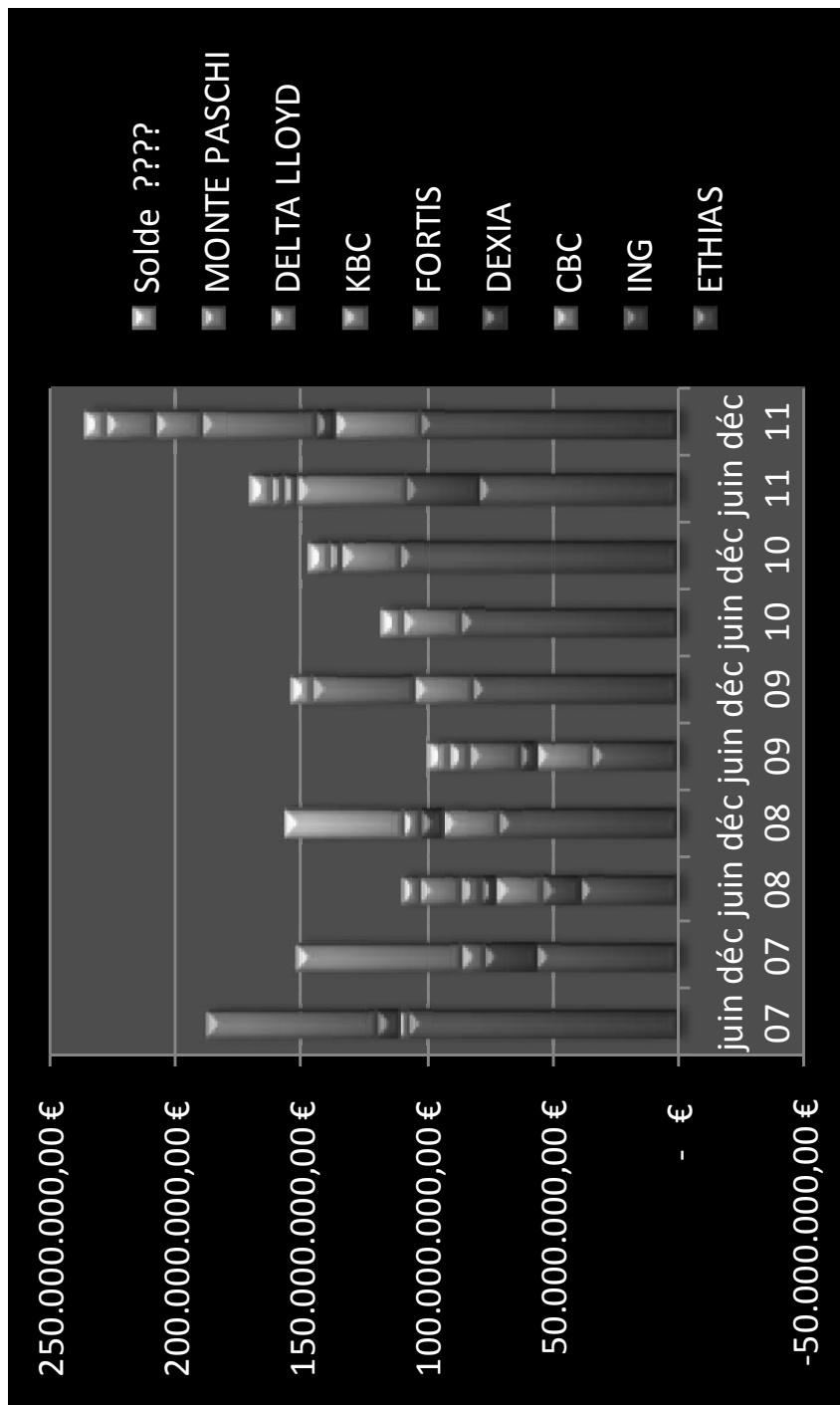
Évolution de la structure de la trésorerie entre juin 2007 et décembre 2011





EVOLUTION DE LA TRESORERIE GLOBALE DU FONDS - TENDANCES OBSERVÉES

Répartition des placements par organisme bancaire entre juin 2007 et décembre 2011





EVOLUTION DE LA TRESORERIE GLOBALE DU FONDS - TENDANCES OBSERVÉES

Évolution de la structure des certificats de trésorerie entre juin 2007 et décembre 2011

- Depuis plusieurs années, le Fonds diversifie sa trésorerie en se portant régulièrement acquéreur de certificats de trésorerie vendus par l'intermédiaire des organismes bancaires.
- Le FLRBC a, en portefeuille, des certificats du holding communal depuis le début de la période prise en considération dans le cadre de la présente analyse (2007); les montants détenus au terme des semestres s'échelonnent entre 7 mios et plus de 30 mios; après la crise de 2008, les besoins financiers du holding n'ont cessé de croître les appels aux « investisseurs professionnels » n'ont cessé d'augmenter; les offres présentées au FLRBC à l'échéance de chaque produit en portefeuille l'étaient directement par la salle de marché de DEXIA.
- Les autres institutions dont le Fonds est détenteur fréquent et important sont:
 - la SWCS
 - la SWDE
 - et plus récemment la Communauté Française de Belgique.

EVOLUTION DE LA TRESORERIE GLOBALE DU FONDS - TENDANCES OBSERVÉES

Dernières opérations réalisées en certificats de trésorerie HOLDING COMMUNAL

- ◉ achat d'un certificat d'un montant de 6,469 mios d'une durée de 3 mois le 29 août 2011
- ◉ achat d'un certificat pour un montant de 13,8 mios d'une durée de 2 mois le 26 septembre 2011
- ◉ achat d'un certificat pour un montant de 2,154 mios d'une durée de 2 mois le 29 septembre 2011





APPROCHE METHODOLOGIQUE SUIVIE



ÉLÉMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE INVESTIGATION DANS LE CADRE DE L'AUDIT

○ 2. Organisation interne

- Structure générale du service
- Missions et responsabilités de celui-ci
- Ressources humaines et emplois sensibles
- Outils et supports de gestion
- Outils et indicateurs de reporting (mensuel, trimestriel, annuel)
- Processus et procédures internes

La note de service du 10/08/2004 dresse de manière étayée les missions et responsabilités du service.

Elle identifie clairement les tâches en rapport avec la gestion de trésorerie et les attribue prioritairement au directeur financier.

- « les placements financiers (en accord et en concertation avec la direction générale);
- le contrôle de la caisse ;
- les négociations courantes avec les organismes financiers et celles concernant les emprunts obligataires (en accord et en concertation avec la direction générale) ;
- ...
- le suivi systématique de la trésorerie ;
- les rapports comptables et financiers à présenter au Conseil d'Administration et à l'Assemblée générale ».

Éléments

Constats majeurs

ÉLÉMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE INVESTIGATION DANS LE CADRE DE L'AUDIT

- 3. Stratégies de placements, critères et gestion des risques
 - Lignes directrices et principes fondateurs de la stratégie de placement
 - Critères d'appréciation des produits proposés
 - Politique de gestion des risques
- *«Le Fonds choisit des placements classiques et sans risques pour l'affectation de sa trésorerie. La règle première est la garantie du capital et du taux d'intérêt annoncé. Le Fonds place la trésorerie sur des comptes à (court) terme et fait bien sûr jouer la concurrence entre banques pour obtenir le meilleur taux. Le Fonds investit aussi dans des titres, mais uniquement s'ils bénéficient d'une garantie publique.»*
- *Toutefois, ces dernières semaines, une nouvelle notion de « risque » est survenue, celui d'une faillite pure et simple des banques, faillite contre laquelle les entreprises ne sont pas protégées au contraire des particuliers ou, dans une certaine mesure, des PME.*
- *Etant donné l'extrême volatilité actuelle des marchés financiers et l'incertitude quant à la solvabilité des banques, le Fonds a investi les capitaux et produits arrivant à échéance dans des certificats garantis de type EANDIS, Holding communal, Société wallonne de crédit.*

▪ Source : Procès verbal de la séance du 22 octobre 2008.

Éléments

Constats majeurs

ÉLÉMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE INVESTIGATION DANS LE CADRE DE L'AUDIT

- **4. Contrôle interne et externe du Fonds**
 - Modalités de contrôle externe
 - Commissaire réviseur
 - Attestations sans réserve émises
 - *Quelle que soit la mission confiée au réviseur d'entreprises, celui-ci devra, à chaque fois, attester que les documents comptables sont établis selon les exigences légales et s'il s'agit de comptes annuels qu'ils donnent une image fidèle de l'entité contrôlée.. (Source: IRE)*

Éléments	Constats majeurs
----------	------------------

ÉLÉMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE INVESTIGATION DANS LE CADRE DE L'AUDIT

- ◉ **4. Contrôle interne et externe du Fonds**
 - ◉ Modalités de contrôle externe
 - Commissaires du Gouvernement (cfr. article 86 du Code du logement)
 - Les possibilités d'intervention des commissaires sont clairement établies par les paragraphes 3 et 4, à savoir l'introduction d'une requête ou, s'il échet, d'un recours, démarches qui ne peuvent être justifiées que par le besoin de faire respecter l'intérêt général, la loi et les règlements, les dispositions du contrat de gestion, voire d'éviter tout risque de discrimination injustifiée entre les 2 communautés.

Éléments

Constats majeurs

ÉLÉMENTS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE INVESTIGATION DANS LE CADRE DE L'AUDIT

- Modalités de contrôle interne
- « *Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :*
 - *la conformité aux lois et règlements ;*
 - *l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;*
 - *le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
 - *la fiabilité des informations financières ;*
 - *et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »*
- *Source : Le dispositif de contrôle interne - Cadre de référence - RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF (France)*

▪ Aucun dispositif à ce jour mis en place au sein de la société.

Éléments

Constats majeurs



RÉSULTATS MAJEURS DE L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS



FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

- **1. Non vérification des prospectus d'émission**
 - Absence de prise de connaissance approfondie par le directeur financier, responsable direct de la gestion de trésorerie des conditions d'émission (en particulier clauses relatives aux garanties)
 - Délégation en confiance de la direction générale mais sans toutefois
 - disposer d'instance lui permettant de s'assurer que ses directives étaient bien suivies (cfr. point e « Absence de contrôle interne »),
 - disposer d'outils ou de moyens lui permettant de tracer et de contrôler à tout moment les positions financières prises et l'exposition aux risques,
 - procéder, par exemple par sondage, à des contrôles formels
- **Recommandation 1 :**
 Imposer la constitution de dossiers - régulièrement mis à jour - pour chacun des tiers et des produits vis-à-vis desquels le Fonds a pris une position : organismes bancaires et émetteurs de titres
- **Recommandation 2 :**
 Mettre à disposition des responsables et du contrôle interne (cfr. ci-après), via Intranet, les dossiers ainsi constitués.

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

● 2. Des enjeux mal appréciés

- Absence de veille « macro-sectorielle » active dans le chef du directeur financier (notamment dans le cas du holding communal)
- Directeur- par ailleurs - sans doute insuffisamment « armé » du fait
 - de son profil de formation (comptable et non financier),
 - de l'absence de formation complémentaire et/ou continue pointue en la matière,
 - des multiples tâches qu'il devait prendre en charge par ailleurs,
 - de l'absence de référentiels externes objectifs.

● Recommandation 1 :

- Constituer un comité financier - composé d'experts non membres d'institutions financières et non liées à elles
- Dans le même ordre d'idées : développer la concertation avec les gestionnaires de la trésorerie régionale de façon à échanger, enrichir, confronter, ...les avis et opinions, voire même pour élaborer certaines stratégies communes

● Recommandation 2 :

- Veiller au profil du futur ou de la future directeur (directrice) financier(ère) et à la parfaite compréhension par celui-ci (celle-ci) tant de ses prérogatives que des enjeux réels de sa fonction

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

- **2. Des enjeux mal appréciés**
 - **Recommandation 3 :**
 Veiller à consacrer des ressources suffisantes pour assurer la formation de base, s’il échet, et en tout cas la formation continue des personnes en charge de la gestion financière (en ce compris la gestion de trésorerie).
 - **Recommandation 4 :**
 Améliorer le reporting - en particulier vis-à-vis des membres du Conseil d’administration
 - **Recommandation 5 :**
 Veiller à la diversité des profils des membres du CA

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

○ 3. Des pratiques dérogatoires

- En matière de placements de trésorerie, les choix étaient souvent matérialisés par un accord téléphonique (d'où le fait que ce type de conversations peut légalement être enregistré) ou par des courriers électroniques du directeur financier seul. Les pratiques sectorielles courantes se sont substituées aux dispositions statutaires à savoir:
 - les opérations à caractère bancaire ne peuvent être valablement exécutées que moyennant une double signature, l'une d'un administrateur ou du directeur général, l'autre de l'un des employés de la Société.
 - les délégations internes en cette matière sont opérées au profit de la directrice générale (du directeur général adjoint et de la directrice financière

○ Recommandation 1 :

- Mettre en place une procédure de validation systématique, par la direction générale, des opérations de trésorerie non récurrentes effectuées, à savoir:
 - acquisition de titres nouveaux ;
 - ouverture de comptes et placements à terme dans de nouvelles institutions bancaires ;
 - changement important sur les échéances ;
 - ...

○ Recommandation 2 :

— Revoir les délégations internes

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

○ **4. Processus et critères non strictement respectés**

- Les processus et procédures ne sont pas formellement documentés mais ont néanmoins été définis dans une note interne: « **les placements financiers doivent être effectués en accord et en concertation avec la direction générale** »

- => donc théoriquement en sollicitant l'approbation préalable de la DG avant finalisation des opérations
- => en abondant, dans les réunions de concertation hebdomadaire, toutes les questions touchant la situation financière, comptable ou budgétaire du Fonds

Facteurs

○ **Recommandation 1 :**

Formaliser les processus et les procédures liés à la gestion de trésorerie, après les avoir amendés :

- documenter les processus majeurs selon une approche parfaitement homogène ;
- (ré)identifier avec précision les responsabilités ; par exemple pour quel type de produit et jusqu'à quel niveau le trésorier peut-il engager seul le Fonds ? (cfr. ci-avant) ;
- (re)formaliser les relations avec les organismes bancaires (cfr. ci-avant) ;
- soumettre l'ensemble des documents pour approbation au CA ;
- ...

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

- **4. Processus et critères non strictement respectés**
 - Les principes fondateurs et critères théor. établis peuvent être synthétisés comme suit:
 - absence de toute forme de risque tant sur le capital que sur les intérêts ;
 - en ce qui concerne les placements : placements sur des comptes à terme ;
 - en ce qui concerne la détention de titres : les titres (dont les certificats) doivent bénéficier de la garantie publique;
 - gestion en euros;
 - placements réalisés prioritairement auprès d'organismes bancaires relevant du droit belge ;
 - pas de produits dérivés.
- **Recommandation 2 :**
 - (Re)définir les principes fondateurs et les soumettre pour avis au comité financier
 - Les formaliser par le biais d'un avenant au contrat de gestion
- **Recommandation 3 :**
 - Énoncer des critères de gestion de trésorerie précis, concrets et explicites et les communiquer:
 - Principes de diversification
 - Échéances à prendre en considération
 - Positions maximales par tiers
 - Qualité des émetteurs
 - Garanties publiques exigées

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

- 4. Processus et critères non strictement respectés
 - Recommandation 4 :
 - « Renverser la charge de la preuve » à savoir imposer aux organismes bancaires présentant au Fonds de nouveaux placements (au sens large) de s'engager sur le fait que ceux-ci sont bien conformes aux critères établis ...
 - Recommandation 5 :
 - Adapter et surtout élargir les projections financières à court terme (soit sur 12 mois)
 - Recommandation 6 :
 - Recourir à un support logiciel professionnel

Facteurs

Recommandations

FACTEURS EXPLICATIFS MAJEURS

● 5. Absence de contrôle interne

- Il n'existe aucun dispositif de contrôle interne au sein du Fonds dans le domaine qui nous occupe. Autrement dit, personne ne vérifie la correcte application des instructions et des orientations de la direction générale ou des processus et procédures internes.

● Recommandation 1 :

- Mise en oeuvre d'un contrôle interne dont les missions pourraient être d'assurer:
 - la conformité aux lois et règlements ;
 - l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale;
 - le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
 - la fiabilité des informations financières ;

● Recommandation 2 :

- Y affecter:
 - Soit un contrôleur à temps partiel
 - Soit des auditeurs externes.

Facteurs

Recommandations