

COMMISSION SPECIALE  
CHARGÉE D'EXAMINER LES  
CIRCONSTANCES QUI ONT  
CONTRAIT AU  
DEMANTELEMENT DE LA DEXIA  
SA

du

VENDREDI 02 DECEMBRE 2011

Après-midi

BIJZONDERE COMMISSIE DIE  
ERMEE WORDT BELAST DE  
OMSTANDIGHEDEN TE  
ONDERZOEKEN DIE HEBBEN  
GELEID TOT DE ONTMANTELING  
VAN DE NV DEXIA

van

VRIJDAG 02 DECEMBER 2011

Namiddag

La séance est ouverte à 14.09 heures et présidée par Mme Marie-Christine Marghem.  
De vergadering wordt geopend om 14.09 uur en voorgezeten door mevrouw Marie-Christine Marghem.

**Audition de M. Pierre Richard, ancien CEO et ancien président du conseil d'administration de Dexia**

**Hoorzitting met de heer Pierre Richard, gewezen CEO en gewezen voorzitter van de raad van bestuur van Dexia**

La **présidente**: Chers collègues, nous allons commencer nos travaux. D'autres vont probablement nous rejoindre dans le décours. Certains parlementaires qui étaient là ce matin ont peut-être pris une petite pause et nous rejoindront par la suite. Nous accueillons M. Pierre Richard qui, tout d'abord, m'indique qu'il est présent en toute transparence et volontairement pour répondre à toutes nos questions. Qu'il s'en fait un devoir. Qu'il souhaite que nous terminions aujourd'hui, peu importe le temps que cela prendra. Il est tout à fait disponible et nous le sommes également. Je l'en remercie. Il n'a pas prévu, quant à lui, de répondre thème par thème et il a plutôt imaginé répondre à nos questions les unes après les autres, sachant que les questions préalables que nous lui avons posées par écrit sont au nombre d'une septantaine, je n'ai pas retenu le chiffre exact. Essayons alors, à ce moment-là, de poser utilement nos questions additionnelles pour éviter de passer d'un sujet à l'autre et de perturber outre mesure nos travaux. C'est vrai que, quand nous avons envoyé les questions à M. Richard, nous l'avons fait déjà il y a pas mal de temps et, à l'époque, nous n'avions pas encore adopté notre façon actuelle de fonctionner par thème. Je lui cède immédiatement

la parole.

**Pierre Richard**: Madame la présidente, mesdames et messieurs les parlementaires, mesdames et messieurs, je vous remercie pour votre accueil. Je me tiens, bien entendu, à votre entière disposition et je m'efforcerai de répondre à l'ensemble des questions.

Je ferai, si vous le voulez bien, un bref exposé introductif pour donner plus de temps aux questions et aux réponses. Je pense utile de rappeler le contexte dans lequel s'est placée l'histoire de Dexia. Les années '80 et '90 ont été des années importantes de consolidation du secteur bancaire dans le monde entier avec de nombreuses fusions de banques et avec l'apparition de grands groupes bancaires mondiaux.

Ce mouvement a concerné l'Europe et la Commission européenne, avec ses différentes directives, visait à créer un grand marché bancaire européen et pas uniquement national. La perspective de la création de l'euro, en 1999, a eu un effet accélérateur de consolidation bancaire. Dans ce contexte, toute banque, qui était nationale au départ par nature, était amenée à réfléchir quant au choix de son évolution future: par exemple, rester isolée avec le risque de devenir un jour une proie ou participer à une consolidation par acquisition ou alliance avec une autre banque.

C'est dans ce contexte très "marché", où les marchés financiers se développaient beaucoup et où l'heure était aux consolidations bancaires, qu'avaient été évoqués, dans différents pays, plusieurs projets de rapprochement entre banques, y compris – vous le savez mieux que

moi – en Belgique.

C'est dans ce contexte que se place l'histoire de Dexia et qui, en fait, a des racines très anciennes, qui datent de 1987, année de naissance du Crédit Local de France. À sa naissance, nous avons accueilli différents actionnaires dans son capital. Parmi ces actionnaires importants figurait déjà le Crédit Communal de Belgique, qui avait une participation de 5 % au capital et le président administrateur délégué du Crédit Communal de Belgique, François Narmon, que je connais bien, était devenu administrateur du Crédit Local de France.

Après dix ans de bonnes fréquentations entre le Crédit Communal, actionnaire du Crédit Local de France, et le Crédit Local, François Narmon m'a proposé une alliance structurelle entre le Crédit Communal de Belgique et le Crédit Local de France. François Narmon et moi-même avons une approche stratégique commune. En effet, le Crédit Communal et le Crédit Local avaient en commun une expertise inégalée du secteur public. Et cette expertise, pensions-nous, pouvait servir à la constitution d'un groupe leader, au moins au niveau européen, dans le financement du secteur public, alors que jusqu'alors chacun était, je dirais, leader dans son propre pays.

Mais cette alliance n'était possible que dans le cadre d'une parité entre les deux institutions, Crédit Communal et Crédit Local, car aucun des deux pays, la Belgique et la France, ne pouvait alors céder le contrôle de sa banque à un autre pays. Et ceci du fait même de la spécificité des deux institutions. Les deux, en effet, Crédit Communal et Crédit Local, appartenaient au départ au secteur public. Et les deux étaient le financier d'entités que je permets de qualifier au sens noble du terme de "politiques", qui sont les collectivités locales publiques. Et, bien sûr, chacun des pays avait le souci de garder une certaine maîtrise, si je puis dire, sur cette activité fondamentale pour le développement local.

Donc la condition pour réussir cette alliance était d'assurer un équilibre belgo-français correct, ce qui, il faut le reconnaître, a rendu parfois le processus un peu plus compliqué que s'il y avait eu une simple fusion initiale. C'est pour cela que nous avons mis en place un système paritaire. Vous savez que la holding de tête, j'y reviendrai tout à l'heure, était composée d'administrateurs français et belges en nombre égal. Il y avait une répartition équilibrée entre les cadres dirigeants belges et français. Le président du conseil et l'administrateur délégué étaient de deux

nationalités différentes, règle obligatoire. Et il y avait une implication de deux superviseurs: la CBFA pour la Belgique et la Commission bancaire pour la France. À ces deux régulateurs s'est ajouté ensuite le régulateur luxembourgeois.

En stratégie, le processus d'unification, qui était nécessaire, et d'intégration a dû respecter ces racines de l'histoire de Dexia, de ces deux banques d'origine publique, financiers d'entités politiques et donc avec le souci de respect des deux cultures. C'était pour moi, comme pour François Narmon, quelque chose d'importance.

Dans cet esprit, le processus d'intégration par nature a donc été progressif, permettant ainsi de mieux respecter les deux cultures et de les rapprocher progressivement, chacun devant respecter l'autre.

J'ai fait moi-même ma part d'intégration jusqu'en 2005 puisque j'ai été administrateur délégué de 2000 à 2005. Ensuite, Axel Miller a pris le relais en poursuivant ce processus de centralisation-intégration pour aboutir à l'organisation qui prévalait alors en septembre 2008, lors de la crise.

Vous connaissez mes fonctions successives dans le groupe. Je les rappelle brièvement. Après avoir été le CEO du Crédit Local de France à partir de 1987, je suis devenu administrateur délégué de la Holding Dexia sur la période 2000-2005. Pendant cette période, François Narmon était président du conseil d'administration. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, j'ai pris la présidence du conseil d'administration, Axel Miller devenant le nouvel administrateur délégué, président du comité de direction jusqu'en septembre 2008.

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, je n'ai donc plus assuré la gestion journalière de la société et, sur les questions qui relèvent de la gestion journalière relevant de l'administrateur délégué, je ne serai pas toujours en mesure de répondre précisément car je n'ai pas eu les éléments en ma possession. Mais, en faisant appel à ma mémoire, je m'efforcerai d'éclaircir le sujet. Je n'ai bien sûr pas gardé de documents. Je n'ai pas d'archives particulières depuis mon départ du Groupe Dexia en 2008.

Il est important de rappeler comment a été conçu ce groupe qui a pu surprendre. C'est un groupe encore jeune qui a été la première expérience, la première réalisation d'un rapprochement transfrontalier entre deux banques de deux pays différents au niveau de l'Europe. Il a dû tenir compte de son histoire, de ses racines pour

progressivement bâtir un groupe de mieux en mieux unifié.

Je n'ai pas voulu faire une introduction très longue pour justement permettre de prendre le temps des questions. Si vous êtes d'accord, comme j'ai réfléchi aux questions qui m'ont été posées et envoyées par Mme Huybens, je vais y répondre dans l'ordre. Si des questions se répètent d'une certaine manière, je ferai référence à ce que j'ai déjà dit et vous pourrez, vous-mêmes, me poser des questions complémentaires si vous jugez que ma réponse est insuffisante.

La première question concernait la fusion entre le Crédit Communal et le Crédit Local et les circonstances de la création et des négociations en 1996. J'en ai dit un petit mot en introduction.

Je complète cette information que j'ai déjà donnée en expliquant que lorsque nous avons fait le choix d'étudier cette alliance, c'était en mai 1996, François Narmon et moi-même avons piloté cette négociation. Cela a été rapide. Il convenait que le Crédit Communal puisse être coté en bourse puisque le Crédit Local de France l'était déjà. Il fallait que les prix soient évalués de la manière la plus objective possible, avec un prix de marché. Cela a été fait de manière très rapide, j'en rends hommage à François Narmon et à son équipe car ils l'ont fait superbement.

En ce qui concerne les relations et les discussions avec les autorités publiques, notamment gouvernementales, qui ne pouvaient, bien sûr, se désintéresser d'une telle alliance, François Narmon et moi-même nous sommes répartis les rôles. Il a eu les contacts nécessaires avec les autorités fédérales et régionales et j'ai eu les discussions nécessaires avec le gouvernement français au niveau du ministre de l'Économie.

De mon côté, et François Narmon a dit à peu près la même chose, le projet que nous avons proposé dans un premier temps était une structure duale, en 1996. Nous avons pris une formule qui avait déjà été adoptée par un autre grand groupe bancaire belge, la formule Fortis, avec deux holdings de tête, cotées, Dexia Belgium et Dexia France, qui détenaient à parité, donc 50-50, les deux sociétés opérationnelles, Crédit Communal et Crédit Local.

Nous avons mis en place un comité consorcial composé de quatre personnes. François Narmon et moi-même coprésidions ce comité consorcial et il y avait deux autres membres, un Français et un Belge, issus des comités de direction des deux

sociétés. Ce comité était, au départ, plutôt un comité de coordination puisque les deux grandes sociétés opérationnelles avaient leurs services à disposition. Tant que les deux holdings étaient distinctes, elles co-contrôlaient les deux sociétés opérationnelles, elles-mêmes sous le contrôle des régulateurs belge et français.

Ensuite, nous avons indiqué au marché que cette structure duale présentait des inconvénients. D'une part, on ne pouvait pas vraiment bâtir un groupe avec ses propres services centralisés et, d'autre part, ce groupe, qui avait l'intention de se développer, devait pouvoir utiliser des outils commodes, notamment d'augmentation de capital. Or, avec deux holdings, c'était plus compliqué qu'avec une seule. Il y avait deux holdings et si on faisait une augmentation de capital, il fallait, pour respecter la parité, qu'elle soit équilibrée entre les deux holdings, ce qui était un petit peu compliqué.

La question suivante était: quelles étaient les valeurs ajoutées de l'une ou l'autre des sociétés dans cette affaire? Je dirais que les deux – Crédit Communal et Crédit Local – étaient leaders dans leur pays sur le financement des acteurs publics. Comme je le rappelais dans mon introduction, cette expertise exceptionnelle, dans notre esprit, devait pouvoir être mise à profit au-delà de nos deux pays, notamment auprès d'autres pays européens. Le Crédit Local de France avait déjà commencé à engager un développement international au niveau européen – en Allemagne, bientôt en Espagne – et je sais que François Narmon souhaitait, bien sûr, être associé à ce développement.

Donc, ces deux sociétés avaient une force de frappe qui était doublée par rapport à une seule, isolée, et avaient une connaissance de ce métier qu'elles pouvaient transposer aux autres pays. Le Crédit Local de France était très rentable. François Narmon était bien placé pour le savoir, puisqu'il était depuis dix ans administrateur du Crédit Local de France. Il a apporté au groupe nouveau-né un élément de rentabilité important par les prêts qu'il faisait et dans des conditions de risques extrêmement basses.

Le Crédit Communal lui-même était à la fois banque de dépôts et banquier des collectivités locales. Il avait des excédents importants. François Narmon avait le souci que ces excédents soient placés de la manière la plus rentable possible – bien sûr, après le financement apporté à l'économie belge et notamment aux collectivités locales belges, régionales ou locales. Il considérait

que le Crédit Communal pouvait placer une partie de ses excédents sur le développement futur du nouveau groupe. Au départ, je ne pense pas que le Crédit Communal de Belgique ait apporté du *funding* au Crédit Local de France, qui avait un *rating* AAA et qui se finançait sans difficulté sur les marchés financiers à des conditions peu onéreuses. Il n'y avait pas de transferts particuliers sur ce plan-là.

Sur le plan de l'expertise, c'est vrai que le Crédit Communal est un banquier "plus complet" que le Crédit Local, puisqu'il assistait les collectivités dans la gestion de leur trésorerie. Le Crédit Local de France finançait essentiellement l'investissement long des collectivités locales.

Lors de l'alliance, le *business model* que François Narmon et moi avons imaginé était de dire que nous voulions nous développer sur trois métiers bien identifiés: le métier du financement du secteur public – qui était un peu le ciment du groupe, puisque c'étaient nos gênes communs, si je puis dire -, mais également le métier de la banque de détail – le *retail*, la banque de dépôts – et le métier gestion d'actifs et banque privée; j'y reviendrai tout à l'heure.

Dans la négociation – je termine sur ce point-là, car la question portait également là-dessus -, les deux sociétés, Crédit Communal et Crédit Local, avaient sensiblement la même valeur, à peu de choses près. Cela a été confirmé lors de la cotation en bourse.

Je passe les questions au fur et à mesure.

Quelles ont été les grandes étapes de l'évolution du groupe Dexia et les choix stratégiques?

Je rappelle brièvement: 1996: mise en place dans un cadre dual du groupe Dexia et définition d'une stratégie; j'insiste sur la stratégie. Dexia, dès sa création, a affiché très clairement la stratégie qu'il souhaitait poursuivre. Cette stratégie n'a pas été changée pendant longtemps. Il s'agissait d'une stratégie de développement - on l'affichait clairement aux marchés, on ne le cachait pas – mais pas sur un seul métier, sur trois métiers, comme je le disais tout à l'heure:

- financement du secteur public,
- banque de dépôts,
- gestion d'actifs et banque privée.

De 1996 à 1999, il y avait le système des deux holdings cotés, contrôlant à 50/50 – Crédit Communal et Crédit Local – avec le comité consortial que j'évoquais tout à l'heure. Et nous

avons, dès ce moment-là, mis en œuvre notre stratégie, avec quelques acquisitions dans les trois métiers.

Fin 1999, grande étape importante pour la structuration du groupe, pour son unification: une seule holding remplace les deux holdings précédentes. Cela s'est effectué, vous le savez, par une OPE (offre publique d'échange) de Dexia Belgium sur Dexia France. Je dois vous dire – mais vous le savez sûrement – que cela n'a pas été facile. Il a fallu convaincre les autorités françaises pour qu'elles acceptent que le groupe Dexia devienne une entreprise belge, une société de droit belge. J'avais beaucoup plaidé, sans états d'âme, sur ce point-là. Je suis personnellement – et ce n'est pas une qualité en soi, c'est dans ma nature – très européen. Donc, je trouvais cela tout à fait normal dans un cadre européen, surtout que l'euro apparaissait.

On l'a obtenu, après discussions avec les autorités publiques. Et là, on a pu commencer à engager l'unification du groupe à tous points de vue, et notamment sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.

Cette holding de tête affichait clairement la poursuite de sa stratégie de développement. Je tiens à dire qu'elle a été permanente de 1996 à 2008, pratiquement. J'indique notamment que, lorsque Axel Miller a pris les rênes du groupe, le 1<sup>er</sup> janvier 2006, il s'est attelé à un nouveau plan stratégique ou plutôt à une actualisation du plan qu'il a présenté au conseil d'administration de juillet 2006 – il s'agissait d'une journée stratégique du conseil qui avait lieu au moins une fois par an – , qui confirmait la volonté d'un renforcement dynamique sur les trois métiers dont je vous ai parlé tout à l'heure. Donc, continuité et affichage clair des stratégies de développement que les marchés approuvaient totalement puisqu'ils considéraient même Dexia comme une valeur défensive, donc, une valeur tout à fait sûre.

À partir de 1999 jusqu'en 2008, il y a eu renforcement des fonctions de groupe avec désignation, au niveau du comité de direction du groupe, de responsables de fonctions centrales que je me permets d'appeler des fonctions de souveraineté, comme la fonction risque, la fonction stratégie, la fonction gestion financière, l'audit et les métiers. En effet, on est passé d'une structure où on travaillait par entités – elles ont subsisté - à des lignes de métiers. Axel Miller a donc mis en place les chefs de métiers – métiers que je vous ai cités, tout à l'heure – qui étaient membres du comité de direction et avaient

autorité fonctionnelle sur les services correspondants des grandes entités.

C'est là qu'il y a eu la mise en place, notamment, d'une véritable direction des risques qui a organisé le processus de centralisation de tous les risques que peut supporter un groupe bancaire. J'y reviendrai, éventuellement, tout à l'heure.

Une question qui m'a été posée a trait à la stratégie puisqu'on m'a demandé quelles avaient été, concrètement, les acquisitions?

Les acquisitions portaient sur les trois métiers. En ce qui concerne le secteur public, il y a eu une acquisition en Italie qui s'appelle le Crediop; à Berlin, c'était HypothekenBank Berlin qui se finançait par les *Pfandbriefe* qui est un marché très profond en Allemagne et qui refinançait les collectivités allemandes. J'ai cité FSA, j'y reviendrai tout à l'heure. Dans la banque de détail, il y a eu Artesia-Bacob. Ce fut une opération très importante qui nous a permis d'élargir notre base de dépôts, ce qui était souhaitable. Et il y a eu, bien sûr, DenizBank qui marche actuellement très, très bien.

Quant à la gestion de l'actif, il y a eu tout d'abord – c'était très important – le rachat des minoritaires de la BIL, la Banque internationale à Luxembourg, dont le Crédit Communal était déjà actionnaire mais sans contrôle total. Là, nous avons racheté l'ensemble des minoritaires pour que la BIL devienne une filiale à 100% du groupe Dexia. Ont également été achetées deux banques néerlandaises, Labouchere et Kempen, ceci étant lié au troisième métier: gestion d'actifs et banque privée. Il est exact qu'en 2006, nous étions devenus un leader européen, voire mondial – mais mondial, ça ne veut pas dire grand-chose parce qu'il n'y a pas de grand leader dans ce domaine mondialement; donc c'est facile quand on est le seul -, un leader en tout cas européen évident du secteur public. Ce qui quand même marque beaucoup la nature de Dexia et j'y reviendrai bien sûr tout à l'heure sur les différents sujets qui ont pu être soulevés ensuite avec l'arrivée de la crise.

Concernant le portefeuille d'obligations du secteur public, je reviendrai plus longuement sur les portefeuilles de Dexia qui soulèvent beaucoup de questions. Je voulais simplement dire que Dexia avait considéré que le secteur public se finançait selon deux voies non opposées mais complémentaires et parfois en utilisant ces deux voies simultanément: la voie intermédiaire, donc en faisant un emprunt auprès de la banque qui lui

prêtait les montants correspondant, ou sous forme d'émission d'obligations, ce qui permettait également de financer la collectivité publique. Dexia a souhaité souscrire à des émissions émises par les entités publiques. C'était une manière de constituer son portefeuille d'actifs de qualité et cela lui permettait également de développer une activité complémentaire par rapport à celle de prêteur en collectivités locales qui était une activité d'origination, c'est-à-dire d'arranger les émissions lancées par le marché.

On me posait également la question de la maturité des prêts qui paraissait différente entre le Crédit Communal et le Crédit Local. Là, je parle de mémoire. Je n'ai plus idée de manière claire de ce que c'était au départ, ni il y a dix ans. Mais, de mémoire, si on parle de la vie moyenne des prêts, c'est à peu près équivalent. C'est de l'ordre de 12 à 14 ans en vie moyenne. En termes de durée, c'est à peu près 7 ans. Il y avait bien sûr un éventail plus ou moins large de la durée des prêts, selon la banque concernée, mais lorsqu'on faisait la moyenne soit de la vie des prêts, soit de la durée des prêts, on arrivait à peu près aux mêmes chiffres.

Le *business model*: c'est la question notée 5 dans ma liste.

Comme je l'ai dit, nous avons développé le groupe Dexia sur trois métiers, d'où les acquisitions que j'ai évoquées. Le développement, dans ce *business model*, est examiné sous l'angle de la rentabilité: c'était la rentabilité des fonds à investir.

Comment était-ce financé? Nous avons probablement une base de fonds propres qui était très importante, presque excédentaire, si je puis dire, par rapport à la norme moyenne au départ. Et nous vivions également – c'est un point-clé pour expliquer beaucoup de choses par la suite –, à une époque où chacun pensait que les marchés, notamment les marchés obligataires, pourvoiraient aux besoins de *funding*.

Je rappelle que, jusque dans les années '80 – je parle là pour la France, mais c'était vrai aussi dans d'autres pays –, les États se finançaient en s'adressant essentiellement, d'une part à ce qu'on appelait les investisseurs institutionnels (caisses de retraite, compagnies d'assurances ou grands organismes publics, comme la Caisse des Dépôts en France) d'autre part, aux particuliers: il y avait de fameuses émissions, comme l'emprunt «Giscard». L'État ne faisait pas appel aux marchés.

À partir de l'année 1984-1985, notamment en France, on a décidé d'arrêter ce système-là pour procéder par la méthode des adjudications du Trésor. Donc l'État lançait des émissions, avec l'aide de banques arrangeuses, et puis collectait les fonds correspondants sur le marché. C'était une époque où, justement, les marchés remplaçaient d'autres types de financement. Et les marchés sont devenus extrêmement abondants.

C'est vrai que nous nous sommes basés beaucoup pour notre financement sur ces marchés. C'est là un point tout à fait important que je voulais indiquer.

Je compléterai mon propos sur ce point, parce qu'il explique beaucoup de choses des problèmes rencontrés ensuite: c'est que nous pensions – c'était une pensée collective, pas uniquement à Dexia – que les marchés étaient susceptibles d'encre se développer. Qu'il pouvait y avoir des périodes de blocage, mais que ces blocages seraient temporaires.

Pendant les dix ans, de 1996 à 2006 ou 2008, je dirais même pendant vingt ans, quand je parle du Crédit Local de France en 1987, on a vécu des crises financières au niveau mondial non négligeables: le défaut du Mexique, le défaut de l'Argentine, les problèmes en Russie, la crise asiatique de 1998... Il y en a eu pas mal, mais Dexia n'a pas souffert; et pourtant elle se finançait sur les marchés. Parce que le blocage n'était pas trop long et que les marchés n'étaient pas tellement désorganisés, et que notamment le marché interbancaire, lui, continuait à fonctionner.

Nous n'avions pas prévu – je le dis très modestement, je le redirai tout à l'heure, bien sûr – que puisse se produire une crise telle où les marchés deviennent totalement irrationnels et où donc, bien évidemment, Dexia, qui se caractérisait par un appel aux marchés plus important que d'autres banques, a été handicapée, a été déstabilisée par la situation des marchés lors de la crise de 2008.

Cette situation a abouti même au fait que les marchés se sont dérobés du financement des États, ce que personne n'aurait pu imaginer jusqu'alors. Le modèle de Dexia était une banque ayant une stratégie de développement sur trois métiers uniquement, mais pas de métiers spéculatifs. Nous n'avons pas exercé le métier de banque d'investissement. Il s'agissait de métiers commerciaux: financements publics, banque commerciale de détail et gestion d'actifs, et banque privée, qui se finançaient à la fois par ses

dépôts, qui étaient essentiellement belges (CCB) et, plus tard, avec BACOB additionné ou, plus tard, avec la DenizBank, mais plus que les autres banques sur les marchés financiers.

La question 5 était assez longue. On me parle des *swaps*. Je parle de mémoire. C'est un sujet très technique. Tant que j'étais administrateur délégué, il n'y avait pas beaucoup de sujets sur ce point. La question est apparue au cours de l'année 2008. Je n'ai donc pas, techniquement, la capacité d'entrer dans le détail, mais je puis dire que la salle des marchés, qui s'occupait de ceux-là, utilisait les instruments de marché disponibles en fonction de ses besoins. C'est elle qui faisait le choix optimal entre tous ces instruments, y compris les *caps* ou les options. Elle n'écartait aucune formule. C'est elle qui, effectivement, pilotait les types de *swaps* utilisés pour couvrir, car ces *swaps* étaient uniquement des *swaps* de couverture. Il n'y a jamais eu de position spéculative.

Concernant la gestion du risque, le point important est le suivant. Bien évidemment, une banque doit gérer du risque. Il faut donc avoir une organisation très claire, bien intégrée et bien centralisée. Comme je l'expliquais en introduction, Dexia était obligé d'opérer un processus progressif de consolidation au niveau du holding de tête.

Lorsque la crise est arrivée, ce qui comptait, c'était de connaître l'état d'intégration du groupe Dexia. En 2008 existait une véritable direction des risques avec un directeur des risques CRO (*Chief Risk Officer*), membre du comité de direction, qui organisait la centralisation, et donc le contrôle de tous les risques qu'une banque peut devoir assumer: risques de contrepartie, risques de marché, risques opérationnels, risques ALM ou autres.

De mémoire, en tant que président du conseil d'administration, n'étant plus chargé de le faire moi-même, je m'étais assuré, au niveau d'un comité de direction, que toutes les natures de risque faisaient l'objet d'une conciliation de groupe. L'administrateur délégué serait mieux placé que moi pour le dire. Quand il demandait quels sont les risques sur l'Argentine ou quels sont les risques sur telle contrepartie précise, dans la journée, il avait rapidement la réponse.

Sur ces risques – c'est le premier point important –, c'est le directeur des risques qui a un rôle-clé dans ce domaine. Deuxièmement, c'est le comité d'audit du conseil. Le conseil, bien sûr, n'a pas comme rôle de mettre en place les différentes organisations nécessaires pour contrôler les

risques. Il contrôle qu'on a mis en place ce qu'il faut faire et il dispose d'un comité spécialisé, qui est le comité d'audit du conseil, donc composé d'administrateurs.

Ce comité, je n'en étais pas membre. On avait posé le principe que le président du conseil d'administration n'était pas membre pour laisser une indépendance totale aux administrateurs dans ce domaine et pour pouvoir interviewer, si je puis dire, les membres du comité de direction ou les responsables concernés en direct. Participaient également à ce comité d'audit, systématiquement, les réviseurs de l'entreprise, qui étaient des réviseurs ayant une bonne cote sur la place, la direction de l'audit interne et des membres du comité de direction.

Ce comité d'audit avait accès à tous les documents relatifs au risque et rapportait bien évidemment au conseil d'administration. Quant aux superviseurs, ils avaient, je pense, une très bonne connaissance de la politique du groupe et ils suivaient la gestion des risques de Dexia.

Concernant les régulateurs, je voulais faire un point important. C'est qu'effectivement nous étions une création assez originale. C'était la première fusion transfrontières entre deux banques. Les régulateurs avaient décidé de mettre au point un *memorandum of understanding*, qui définissait le mode de fonctionnement des régulateurs entre eux.

Au départ, ils étaient deux, puis s'est ajouté le régulateur luxembourgeois, pour à la fois se mettre d'accord sur les documents à demander à Dexia, sur la manière de les traiter et pour faire des réponses, des injonctions ou des observations à Dexia de manière coordonnée. Il avait été décidé, pour bien faciliter les choses, que parmi les trois régulateurs il y aurait un régulateur de tête, si je puis dire, qui serait chargé de coordonner l'ensemble du travail de régulation. C'était la CBFA qui était le *lead supervisor*, dès le début, pour l'ensemble de la régulation.

Je tiens à dire que cette formule a été fort appréciée. Je me souviens que le gouverneur de la Banque de France de l'époque, en 1996-1998, qui avait participé à ces travaux sur la régulation, considérait ce MoU comme un modèle du genre.

En ce qui concerne la question n° 7 ("perte imputable à telle ou telle entité"), je dois dire qu'en tant qu'administrateur délégué ou en tant que président du conseil du groupe, je ne faisais pas un compte de pertes ou profits attribuables à telle

ou telle entité. On avait les éléments, bien évidemment. Mais ce qui nous intéressait au niveau groupe, c'était le niveau consolidé. C'est-à-dire qu'on raisonnait par ligne de métiers. Par exemple pour le financement du secteur public – qui regroupait des activités en Belgique, en France, en Espagne, en Italie ou ailleurs – qui avait sa propre comptabilité analytique - ce qui nous intéressait, c'était de savoir si la rentabilité au niveau de la comptabilité analytique d'un métier donné était bonne. Je tiens à dire que, pour le métier «secteur public», la rentabilité a été, pendant près de 15 ans, très élevée - de l'ordre de 20 %.

La question n° 8 parle du *reporting*. Comme je le disais, Dexia a été organisée par filières. Là, je parle de l'organisation qui prévalait en 2008, évidemment, et qui était l'aboutissement de tout le processus que nous avons engagé depuis la création de Dexia en 1996. On était organisé par filières. Le comité exécutif avait, sous la présidence de l'administrateur délégué – qui participait évidemment au conseil d'administration –, la responsabilité des fonctions de souveraineté et des filières «métier». Par exemple, une fonction fondamentale, la fonction *risk*, avec un directeur à plein temps, qui avait toute autorité fonctionnelle sur les différents services du contrôle des risques des différentes entités ; la filière financière avec la comptabilité, contrôle de la gestion et du budget; la filière communication financière et toutes les filières "métiers", que j'évoquais tout à l'heure. Il y avait également une filière "activité de marchés", que nous appelions TFM et qui pilotait les salles de marchés et les portefeuilles obligataires de Dexia.

Comme les entités étaient des banques, la CBFA, en toute logique, avait demandé que ces entités conservent des services de contrôle des risques suffisants pour leurs propres entités, que ce soit Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local ou Dexia BIL. Il fallait donc trouver un bon équilibre, pour ne pas surcharger en personnel l'ensemble du groupe, entre les services qui doivent rester dans les filiales et les services qui devaient se trouver au niveau du holding pour veiller à la centralisation. Une autorité fonctionnelle était mise en place sur les services concernés des filiales sous la supervision du régulateur. Cela signifie que le directeur des risques avait toute autorité pour donner des directives, pour les faire appliquer, pour les faire contrôler et, s'il y avait un problème, il pouvait soulever la question au niveau du groupe et il revenait à l'administrateur délégué et au comité de direction de prendre les décisions correspondantes.

La question 9 est relative aux salles des marchés. L'administrateur délégué actuel rappelle qu'il y en a 14. Vous allez me dire que cela n'apparaît pas sérieux, mais je ne me souviens pas de ce chiffre.

À ce sujet, il faut bien préciser ce qu'on appelle "salle de marchés". Dans chaque entité, y compris dans les petites, il y a obligatoirement un bureau qui gère la trésorerie et cela ne peut se faire que localement. Je considère qu'on ne peut décemment pas l'appeler une salle de marchés. Par contre, il y avait quelques salles de marchés importantes qui faisaient une activité de salle de marchés. Dexia avait choisi de les spécialiser, justement pour éviter des doublons. Il y avait une spécialisation des marchés avec des *desks* par segment de marché (devises, actions, obligations, marché interbancaire, change). Je vous donne un exemple. À Dexia Banque Belgique, il y avait la salle de marchés principale du groupe Dexia qui gérait notamment le *book* "produits dérivés", un secteur spécialement sensible et important. L'ensemble des produits dérivés était géré à partir de la salle de marchés de Dexia Banque Belgique, il y avait donc bien centralisation. De même, la trésorerie en dollars était faite par l'entité qui était à New York, cela nous paraissait assez logique. Je rappelle qu'il y avait un *reporting* centralisé quotidien des positions prises sur le marché par les salles de marchés.

Question 10: le business mondial est-il viable? Cette question concerne la stratégie basée sur les trois fameux métiers. Je répondrai simplement – pardonnez-moi, je me répète peut-être, donc je serai bref – que ce modèle a été viable pendant longtemps, depuis la création du Crédit Local de France; cela faisait 22 ans jusqu'en 2008, mais, comme je le disais tout à l'heure, avec une spécificité, à savoir qu'une part substantielle du *funding* venait du marché. Je ne vais donc pas répéter ce que j'ai dit tout à l'heure: notre modèle était a posteriori trop dépendant des marchés avec des dépôts insuffisants. Ce n'est pas faute d'avoir cherché moi-même des solutions complémentaires pour augmenter les dépôts.

Expansion, acquisition. Là, il y a eu différentes étapes. Je ne vais peut-être pas trop répéter. J'essaie chaque fois d'apporter d'autres éléments pour ne pas vous lasser par des répétitions. La période 2000-2001, c'est Kempen, Labouchere, FSA. Le groupe venait juste d'être unifié mais n'avait pas encore créé ses services centraux – enfin, de manière importante. Donc, les acquisitions étaient préparées par les grandes filiales qui avaient leurs propres services existants

et qui étaient importants. Notamment, pour les deux banques hollandaises, c'est la BIL, Dexia BIL à Luxembourg, qui avait piloté les négociations pour l'acquisition de ces deux banques et qui, bien sûr, avait fait les analyses de risques et qui avait présenté le dossier en synthèse au nouveau comité de direction qui venait d'être constitué. Et puis, ensuite, le dossier a été présenté au conseil d'administration de la Holding.

Nous savions que ce n'était pas le système optimal. C'est pour cela que nous avons rapidement centralisé, au niveau de la Holding, la fonction fusion/acquisition. Toute la fonction développement, si je puis dire, par acquisition ou par alliance a été centralisée au niveau de la société Dexia Holding. J'indique d'ailleurs, pour vous donner des ordres de grandeur: en septembre 2008 – je parle de mémoire, l'administrateur délégué de l'époque donnera un chiffre plus exact que moi -, la société Dexia Holding était importante. Cela prouve bien qu'elle avait des services importants: c'était peut-être de l'ordre de 600 personnes, je crois, ou entre 500 et 600, ce qui est quand même très important. C'étaient des personnes de haute qualification dans les domaines du risque, des marchés financiers, du risque opérationnel, de l'informatique et, bien sûr, du développement commercial.

La question huit porte sur l'expansion de Dexia jusqu'en 2008.

A posteriori, on peut penser que l'expansion était excessive, quand on voit que les marchés financiers sont déstabilisés. Mais à l'époque, cette politique d'expansion était affichée clairement – je l'ai dit – et de manière continue. Comme je le disais tout à l'heure – c'est un point capital pour moi -, en juillet 2006, sur proposition de l'administrateur délégué, Axel Miller, cette stratégie a été réaffirmée et renforcée avec une stratégie audacieuse de développement sur nos trois métiers, qui a été approuvée par le conseil d'administration.

Donc, le conseil a toujours soutenu cette stratégie d'expansion. Tant lorsque j'étais administrateur – donc membre du conseil sous la présidence de François Narmon -, que lorsque j'étais président non exécutif de l'entreprise, le conseil – qui est un organe collégial, qui décide collectivement – a soutenu cette stratégie. Le seul cas, que je cite de mémoire, est un cas qui aurait pu être important et qui a fait beaucoup de bruit à l'époque: c'était l'idée d'une étude d'une alliance avec un autre grand groupe bancaire européen – Sanpaolo, une

grande banque de dépôts italienne. C'est une initiative que le CEO de Sanpaolo avait prise – pas de Dexia, je tiens à le dire – qui était favorablement impressionné par la réussite de Dexia et qui avait proposé que nous puissions étudier ensemble l'éventualité d'une alliance, qui aurait bien sûr été une opération transformante, comme on dit dans le marché. À cet égard, il y a eu une opposition très rapide qui s'est faite, comme vous le savez. Et je n'ai pas à en juger. Les trois grands actionnaires belges s'y sont fortement opposés et l'opération, une fois que cela est passé au conseil, n'a pas été adoptée. Il n'y avait pas encore eu d'étude; c'est tout à fait clair.

En dehors de cela, le conseil a toujours approuvé cette stratégie de développement. Le marché l'a toujours évaluée de manière positive. Le comité de direction – je n'ai pas souvenir que ce ne serait pas le cas – était toujours informé et participait aux discussions. Sur Sanpaolo, il y a eu un cas. Mais ce n'était pas un projet, c'était seulement l'idée d'une étude. Dès que le CEO de Sanpaolo m'avait contacté, j'ai appelé tout de suite François Narmon pour le lui dire. Le CEO de Sanpaolo insistait sur la discrétion parce que ce n'était qu'une idée, qu'on ne se connaissait pas bien. Donc, avant de lancer l'étude, il voulait savoir si ça avait du sens.

Il m'avait demandé de n'en parler à personne. Je lui ai alors simplement dit que j'étais obligé d'en parler à mon président. C'était la moindre des choses. François Narmon a considéré qu'il convenait que cette idée, avant que cela devienne une étude même, soit examinée par le comité stratégique du groupe. François Narmon a réuni le comité stratégique qui est composé d'administrateurs et, ensuite, les choses se sont terminées car les grands actionnaires belges ne les ont pas approuvées.

J'en viens à la question 9 concernant les relations au sein du groupe. Comme je le disais, nous avons une gestion consolidée au niveau du bilan de Dexia. En tant qu'administrateur délégué et, puis, président, je voyais les comptes consolidés de l'ensemble du groupe et je ne voyais pas les comptes des filiales, alors que, quand j'étais président du CLF, je suivais les comptes du CLF proprement dits. Au niveau consolidé, je ne suivais pas, notamment en tant que président, les mouvements qu'il pouvait y avoir entre les différentes entités. Je tiens à dire – ce sont des principes qui doivent remonter au niveau top – que les conditions de refinancement entre entités – j'ignore quels étaient leurs montants ou autres – se faisaient aux conditions du marché. D'une part,

c'est normal étant donné que c'est obligatoire car il ne faut pas que l'un lèse l'autre et, d'autre part, il y a un intérêt fiscal. Si ce n'était pas aux conditions du marché, le fisc ferait payer une TVA ou un impôt supplémentaire parce qu'un avantage aurait été donné à l'un ou à l'autre. C'était donc vraiment aux conditions du marché, *at arm's length* comme on dit dans le langage anglo-saxon. À chaque fois qu'il y avait un refinancement entre entités, il y avait un contrat écrit entre les entités. C'est tout à fait évident. Je ne les ai pas vus moi-même mais cette directive était donnée par le holding.

La question 10 concerne la relation entre les administrateurs belges et français, le comité de direction avec l'arrivée d'Axel Miller. Cette question a été évoquée à plusieurs reprises. J'en profite pour regrouper les questions qui traitent de ce thème. Je parle comme je l'ai senti, comme je l'ai vu. Pardonnez-moi si je fais non pas un peu de lyrisme mais je dois dire que j'étais émerveillé par cette opération. Cette opération entre la France et la Belgique me plaisait beaucoup. Je connais bien la Belgique. Un des premiers voyages que j'ai fait quand j'étais tout jeune, c'était d'aller à Bruges que j'ai trouvée absolument somptueuse, ensuite Tournai, etc. Étant tout jeune, j'ai visité toute la Belgique et j'étais donc très content de la retrouver.

Quand je suis arrivé à Bruxelles, par le Thalys, qui ne s'appelait pas encore ainsi à ce moment-là, j'étais plus détendu qu'en France. On respirait autrement et cela me plaisait bien. Je n'ai donc pas toujours vu quand les gens ne s'entendaient pas mais, en tout cas, au niveau du conseil d'administration, tant que j'y ai participé, soit une douzaine d'années, je n'ai pas senti, de manière générale, de non-dit entre les administrateurs français ou belges. Il n'y a pas eu de polarisation belgo-française. Je ne le pense pas.

Les conseils, et spécialement là je l'ai bien vécu quand j'étais président, étaient assez animés et très longs. Je pense que chacun sentait qu'il avait une parole libre, s'exprimait comme il le voulait.

C'est uniquement dans deux cas qu'il y a eu des difficultés.

Le cas de Sanpaolo, qui était très court: à peine l'idée lancée, à la rentrée de l'été ou en octobre, qu'en novembre c'était terminé. Cela n'a donc pas été très long. Il y a eu des désaccords, notamment avec les administrateurs indépendants dont certains disaient que c'était une bonne idée, que cela valait la peine de faire l'étude. De moi-même, j'ai proposé qu'on n'en fasse pas l'étude parce que

je sentais qu'il y avait vraiment un blocage de trois grands actionnaires. Or, quand trois grands actionnaires s'opposent, ce n'est pas la peine d'insister: c'est eux qui ont barre, évidemment. C'était mon avis.

L'autre fois – c'était un peu dommage d'ailleurs, car c'était un sujet intéressant –, c'était au premier semestre 2008, alors qu'il n'y avait pas encore de stress énorme sur les marchés; on avait rempli notre programme d'émissions obligataires pour une bonne part, sans difficulté. L'administrateur délégué de l'époque, Axel Miller, avait eu l'idée de lancer un grand projet de réorganisation, qu'il appelait DNA pour *Dexia Next Ambition*, qui était très intéressant. Là, il a créé des difficultés.

Il y a eu des discussions entre administrateurs belges et français. Ce n'était pas totalement tout d'un côté et tout de l'autre, mais il y avait quand même une opposition assez nette entre les deux sur la manière de procéder. Beaucoup d'administrateurs, belges comme français, considéraient que, compte tenu du fait que les marchés bougeaient quand même beaucoup à ce moment-là, ce n'était pas la peine de faire une réorganisation brutale à ce moment-là. En effet, une réorganisation brutale soulève des difficultés immédiates dans le fonctionnement; or il y avait quand même des sujets importants à traiter à cette époque.

Quant à l'arrivée d'Axel Miller, je vous dis comment cela s'est passé, peut-être avec innocence, mais moi, quand les gens me parlent, je crois à ce qu'ils me disent, je ne pense pas qu'ils ont une idée derrière la tête.

Moi, je devais m'arrêter à l'âge de 65 ans, c'est-à-dire fin 2005; c'était dans les statuts, c'était prévu. Il y avait également une sorte de tradition selon laquelle il y aurait une alternance régulière dans ce groupe aux racines fortes belges, d'un côté, et françaises, de l'autre. Donc le tour était venu à ce que ce soit un administrateur belge qui prenne la position d'administrateur délégué, avec à ce moment-là, un président qui soit français.

C'est ainsi que le comité de nomination a réfléchi aux candidats potentiels et que le choix a été de dire: autant prendre quelqu'un de l'interne de l'entreprise, si c'est possible, si l'on peut trouver la personne idoine, que de chercher à l'extérieur.

*Présidente: Christiane Vienne.*  
*Voorzitter: Christiane Vienne.*

C'est comme cela qu'Axel Miller a été choisi. Il

n'était pas un nouveau venu, c'est un point important. Je l'avais remarqué dès 1996, il était conseil dans un grand cabinet d'avocats. Il conseillait le Crédit Communal pour l'alliance avec le Crédit Local en 1996. J'avais eu de bons contacts avec lui à ce moment-là, même s'il était de "l'autre côté", puisqu'on négociait et qu'il y avait deux parties qui négociaient leurs intérêts. Je l'ai retrouvé en 1999 quand on a fusionné les deux holdings. Comme j'ai apprécié son allant, son ambition, son intelligence, je lui ai proposé de rejoindre Dexia. Il est arrivé en 2001. Il a donc passé avec moi ma période d'administrateur délégué, avec les différents développements, les acquisitions et le processus d'intégration progressive des fonctions centrales au niveau du groupe.

Le comité de direction comprenait sept personnes: trois Belges, trois Français et un Luxembourgeois. Après, Axel avait dix personnes dans le comité de direction. Je ne dis pas que l'un est mieux que l'autre, ce ne sont que des faits. De mémoire, il y avait six Belges et quatre Français. Cela ne me choquait pas du tout. En tant que président du conseil d'administration, je n'ai pas fait le moindre commentaire. D'ailleurs, c'était logique qu'il ait plus de monde car les fonctions centrales étaient bien définies et il voulait absolument qu'il y ait un directeur de haut niveau, membre du comité de direction pour chaque fonction centrale et filière «métier». Cela augmentait le nombre de personnes à mettre au niveau du comité de direction.

Cela s'est passé d'une manière assez naturelle, sans conflit. Au niveau du conseil, il n'y a pas eu de débat particulier sur la désignation d'Axel comme administrateur délégué.

La question 11 concerne le fonctionnement du conseil d'administration. De mon point de vue, et je parle surtout de la période où j'étais président – et c'est la plus récente, 2006-2008 –, le conseil d'administration fonctionnait bien. Cela se voyait par le fait qu'il y avait beaucoup de questions. L'administrateur délégué essayait de ne pas être trop long – même si on trouvait que c'était long – pour laisser du temps à la discussion. Je tiens à dire qu'il y avait des discussions directes entre administrateurs. Souvent, dans un conseil classique, la discussion est entre un administrateur et le CEO, c'est du «bilatéral». Là, c'était du «transversal» entre administrateurs. Je trouvais cela plutôt sympathique et je m'efforçais de fluidifier ces discussions.

Tous les sujets importants étaient discutés en

conseil d'administration. L'administrateur délégué faisait un point d'actualité à chaque réunion. Et on se réunissait pas mal de fois: au moins huit fois par an, *grosso modo*. Les dossiers les plus détaillés n'allaient peut-être pas au conseil, mais au comité d'audit. Bien sûr, tout administrateur pouvait demander accès à des dossiers très détaillés, très techniques si je puis dire. Puis, j'avais institué dès le début, avec François Narmon, une réunion au moins annuelle du conseil d'administration sous forme d'une journée complète pour parler de la stratégie du groupe et l'actualiser.

Question 12: c'est une question qui fait suite à des déclarations faites par le nouvel administrateur délégué, qui concernaient des lacunes dans la gestion du groupe, sur la trésorerie notamment. Je tiens à dire, de mémoire, puisque je ne la gérais pas moi-même, surtout quand j'étais président, c'est qu'il y avait bien évidemment une centralisation de la trésorerie. La collecte d'informations se faisait tous les soirs. Donc, l'administrateur délégué – mais il faudrait également le demander à Axel Miller – disposait ou, plutôt, son CFO, des informations nécessaires sur l'état de la trésorerie de l'ensemble du groupe. Dans la gestion du groupe, je répète, car c'est un point important, que les chefs de métiers commerciaux avaient une autorité fonctionnelle sur les services concernés, comme tous les responsables de groupe des grandes fonctions souveraines.

Au sujet des rapports entre Belges et Français au niveau de la culture d'entreprise, je pense qu'il n'y avait pas assez d'échanges de cadres et de collaborateurs entre les deux pays. Pour compenser un peu cela, nous faisons beaucoup de réunions sur des sujets transversaux, qui étaient très appréciées. Cela permettait aux gens de se rencontrer et d'échanger. Je sais qu'Axel Miller en a fait beaucoup quand il était administrateur délégué. Il faut reconnaître que la proximité physique de nos deux pays et le fameux Thalys facilitaient les choses pour les contacts. Mais ce qui est important à dire, c'est que j'avais veillé à ce que les fonctions que j'appelle "de souveraineté" – fonctions centrales, contrôle des risques, contrôle de gestion – soient bien réparties entre cadres belges et français. C'était assez équilibré. On ne pouvait pas dire: "Tel service est complètement français ou totalement belge". Il y avait des mélanges. Et il y avait des changements. Je pense, par exemple, à la direction d'audit, qui est très importante et que j'ai énormément renforcée entre 1999 et 2005. En 1999, il y avait peut-être 30 personnes; en 2005, il y en avait au

moins 150. Là, justement, il y a eu un échange: c'était un Français qui était patron du service de l'audit – il s'appelait Alain Delouis. Il a été remplacé – et c'est une décision du comité de direction – par Mme Véronique Thirion, qui venait de la CBFA et qui a excellemment fait son travail d'audit.

C'était un audit centralisé qui pilotait des missions d'audit qui pouvaient être sous-traitées – si je puis dire – à un service d'audit d'une filiale, par économie de moyens.

Quels étaient mes rapports avec le Holding Communal?

Je connaissais évidemment bien ce Holding. Mais à chacun son rôle. En tant qu'administrateur délégué, je rencontrais les représentants du Holding Communal – trois membres siégeaient au conseil d'administration et je tiens à dire que j'avais d'excellents rapports avec eux. Je les voyais, de temps en temps, en aparté car j'avais pour principe de voir chaque administrateur en tête-à-tête pour voir s'ils n'avaient pas de choses particulières à me dire et dont ils n'avaient pu me parler en conseil. Mais pour ce qui concerne le contact du Holding, statutairement, c'était François Narmon, qui a été le président du conseil d'administration, jusqu'en 2005.

Je n'ai donc pas eu de problème particulier avec le Holding Communal. C'était plutôt mes collègues belges qui pouvaient y aller ... Chaque année, le CFO de Dexia Holding allait plancher devant le conseil d'administration du Holding Communal pour présenter les résultats, écouter les questions, comme on le faisait pour chaque grand actionnaire du Holding.

J'en arrive à la question de la complexification du métier bancaire. Quelles sont les compétences des administrateurs? Ici, je tiens à dire, car c'est une réalité, que les administrateurs du holding de Dexia étaient tous des professionnels de la finance; ils venaient de la Caisse des Dépôts française, d'ARCO, d'Ethias, de la CNP française. Il y avait également beaucoup d'administrateurs indépendants, notamment M. Bryan Unwin qui était l'ancien président de la Banque Européenne d'Investissement. Vous reconnaîtrez donc qu'il avait quelques compétences financières. Je ne citerai pas d'autres noms. En tout cas, il s'agissait d'anciens banquiers ou d'anciens assureurs. Ces administrateurs indépendants étaient choisis selon des critères de compétence financière. Il s'agissait donc majoritairement d'experts.

Face à ces experts, nous avons donné des informations assez techniques – je pense qu'ils les comprenaient – soit au niveau du conseil, soit au niveau des comités spécialisés.

Le comité de direction a, bien entendu, toujours joué la transparence. Je voudrais dire, encore une fois, que les documents techniques les plus importants, notamment concernant les risques, étaient transmis au comité d'audit.

Pour ce qui concerne FSA, son acquisition a été faite en 2000, quand Dexia nouvelle formule venait d'être installée. Je me souviens que l'ensemble du conseil s'était prononcé en faveur de cette acquisition. Lors de ce conseil, une seule personne était absente, à savoir le représentant de la Caisse des Dépôts qui n'avait pas souhaité y participer, non pas parce qu'il faisait la tête, mais par scrupule – dirais-je – parce que la Caisse des Dépôts envisageait, à cette époque, d'acheter une entreprise *monoline* américaine. Comme elle était surprise de la décision de Dexia, elle ne voulait pas interférer ou s'y opposer.

Mais la Caisse des Dépôts n'a pas trouvé chaussure à son pied, à savoir une entreprise *monoline*, et elle a créé elle-même, *ex nihilo*, une *monoline* américaine pour s'intéresser à ce marché qui, à l'époque, était considéré comme très porteur.

La question 16 concerne la politique des dividendes. Celle-ci est un sujet qui ne posait aucun problème. Le comité de direction, en toute conscience, proposait un niveau de *payout* et le conseil l'entérinait. Il n'y avait pas vraiment de débat. Il y avait un consensus général pour dire que les versements de dividendes doivent être réguliers, qu'ils suivent normalement les résultats. Mais si une année, les résultats sont très forts, on baisse un peu le *payout*, afin qu'il n'y ait pas de dents de scie dans le montant en valeur absolue de ces dividendes. L'objectif du taux de *payout* était de 40 %. On y était arrivé à la fin. C'était une politique de consensus. Personnellement, en tout cas, je n'ai pas senti de pression de tel ou tel actionnaire pour accentuer ou en faire plus.

La question 17 reprend une critique faite par l'administrateur délégué actuel. Je ne suis pas d'accord avec ce qu'il dit. Une fois de plus, elle concerne les fameuses fonctions centrales. Elles existaient. Je pense que l'administrateur délégué de la période 2006-2008 est bien placé pour le dire, puisque c'est lui qui l'a fait en grande partie. J'ajoute que cette organisation de Dexia par lignes de métiers avec des fonctions centrales fortes

avait reçu l'appui des régulateurs, notamment de la CBFA.

Je confirme qu'il y avait bien une consolidation au niveau du groupe, effectuée selon une procédure définie par le directeur des risques, donc consolidation des positions de marchés tous les jours, du risque de contrepartie. Les positions ALM étaient présentées tous les mois. Par conséquent, il y avait un suivi global. On peut peut-être faire mieux! C'est possible! Mais que l'on n'imagine pas que ce groupe était désorganisé! C'est faux! Il était organisé, mais tenait compte du fait que certaines grandes filiales gardaient une certaine autonomie d'action, ce qui était d'ailleurs une bonne chose. La décentralisation n'a pas que des côtés négatifs!

La question 18, avec humour, parle du cap Horn et des Marquises. Je vais répondre avec humour, si vous le permettez. Je dirais qu'en 2011, cela a été un peu pareil pour l'équipe actuelle, je le regrette beaucoup, parce qu'en effet le 14 septembre 2011 Dexia publiait une information indiquant que le programme de financement à long terme est bouclé, qu'on n'a pas besoin de renouveler le financement de garantie, que les États pouvaient continuer à apporter. Ce n'est plus la peine. Et qu'au niveau *tier one* et tout ça, vus les stress tests de l'autorité européenne, on était très bien et que donc, si je puis dire, cela allait bien.

Et puis, quinze jours plus tard, ou trois semaines plus tard, on annonce le démantèlement de Dexia. Moi, je ne critique pas cela, mais je dis que la surprise qui a frappé l'équipe actuelle en octobre, c'est la même – et elle était encore pire en 2008 –, qui a frappé Dexia à ce moment-là. Je ne pense pas qu'on était en train de se dorner au soleil dans les îles Marquises. Le groupe Dexia, notamment l'administrateur délégué, faisait son travail en toute conscience.

La question 19 porte sur l'ALM. Puisqu'il s'agit de la période 2006-2008, j'avoue qu'en tant que président, je ne regardais pas ce dossier-là précisément. L'administrateur délégué est le mieux placé pour répondre. C'est vrai qu'il y avait un comité ALM, présidé par le vice-président du comité de direction, avec des dossiers compliqués. Je les avais vus du temps où j'étais administrateur délégué.

Mais, encore une fois, dans ce comité ALM, le directeur des risques était présent. Je tiens à dire que ce directeur des risques est un homme – Axel Miller l'a proposé et le conseil d'administration l'a

accepté sans problème – qui a été choisi parce que c'est un homme très compétent, qui avait une expérience bancaire dans ce domaine tout à fait évidente. Dès lors, il pouvait vraiment s'occuper de cette fonction centrale. Ce directeur des risques avait la main sur la gestion ALM et notamment sur la gestion de ce qu'on appelait le *gap* de liquidités, puisqu'il était prévu que ce *gap* soit toujours inférieur au montant des actifs éligibles à la Banque centrale ou éligible au marché des *repo* sur le marché privé.

On parle du *stop-loss*. Là, j'avoue vraiment que je ne sais pas. Cela concernait l'exécutif. Je ne saurais répondre. Et je m'en excuse.

Question 20: un sous-groupe a, semble-t-il, été chargé de préparer des documents plus simples, en juillet 2008. Je ne m'en souviens pas; je le dis humblement.

Question 21: quelle était la ligne jusqu'au conseil d'administration de l'analyse des risques? Le point-clé, c'est le comité d'audit. Le comité d'audit avait un rôle fondamental. Et comme je l'ai dit, je n'y participais pas; par souci d'indépendance. Véronique Thirion, directrice de l'audit interne souhaitait que je n'y participe pas, parce qu'elle voulait vraiment qu'il y ait autonomie, que chacun puisse s'exprimer le plus librement. Ou alors voulait-elle que d'autres personnes puissent venir. Ainsi, le comité pouvait avoir un avis totalement indépendant, sans influence.

Donc, ce comité d'audit est très important. D'ailleurs, il est toujours présidé par une personne très compétente, ancien membre de la Cour des comptes, et maintenant assureur important. Ce comité d'audit recevait le *reporting* détaillé sur les risques et ensuite, rapportait au conseil. Dans ces rapports, il y avait également le rapport du directeur du service de l'audit interne, qui était très important et qui avait beaucoup de moyens. Il présentait son programme de mission au comité d'audit et, pour information, au conseil d'administration. Il y avait aussi le rapport de synthèse de l'activité d'audit, chaque année, avec l'information notamment sur les dossiers difficiles et les points faibles de gestion. Donc, tout ceci était vu dans le détail par le comité d'audit et un résumé était fait au niveau du conseil. J'avais demandé d'ailleurs que le directeur de l'audit interne de l'entreprise – et Axel Miller était d'accord – puisse être présent au conseil d'administration ce jour-là pour répondre, autant que de besoin, aux questions de tel ou tel administrateur.

Question 22: évaluation des risques. Je tiens à dire très clairement que nous n'avons jamais pris de risque délibéré, c'est-à-dire que nous n'avons pas eu d'activité spéculative. Les risques de contre-partie, cela faisait partie de notre métier, bien sûr; les risques de marché en font partie également et on se couvrait avec des *swaps* autant que de besoin. Et les risques importants qui sont apparus, sont arrivés en 2008 – je le dis humblement – après des scénarios, notamment sur les marchés financiers, que nous n'avions pas imaginés; j'y reviendrai tout à l'heure.

Question suivante: portefeuille obligataire constitué de 2006 à 2008. Ceci fait également l'objet de la question 26.

Sur ce portefeuille obligataire, je vais rassembler l'ensemble des questions, si vous êtes d'accord. C'est un point important.

Il y avait deux composantes au portefeuille obligataire. L'une que je connaissais bien puisqu'elle existait quand j'étais administrateur délégué et l'autre, plus récente.

Il y avait le CSP, le *Credit Spread Portfolio*, qui était géré dans le cadre des activités de marché et qui était un centre de profit de la direction des marchés. À l'origine, c'était en 2004 ou 2005, il avait été créé comme une sorte de réserve de liquidité, puisque c'étaient des actifs de qualité qui pouvaient être apportés comme collatéral. CSP a évolué progressivement, mais modérément.

Le deuxième était le PSP, *Public Sector Portfolio*. Il a crû très vite de 2006 à 2008, l'administrateur délégué actuel le dit. Ses chiffres sont peut-être exacts mais je ne peux le confirmer. Il était récent. Pourquoi a-t-il été bâti et pourquoi a-t-il crû très vite? Il faudrait le demander à l'équipe de direction et à l'administrateur délégué en 2006-2008.

La logique était la suivante; je l'ai laissée entrevoir rapidement tout à l'heure. Nous avons constaté depuis longtemps que les emprunteurs du secteur public pouvaient se financer soit par voie bancaire soit directement sur le marché obligataire. Cette double possibilité d'emprunt du secteur public devait être prise en compte par notre métier de financier du secteur public. Nous souscrivions à des émissions obligataires du secteur public. Le chef du premier métier était très actif pour à la fois développer les prêts et prendre des souscriptions à des émissions obligataires de qualité. Cela concernait, par exemple, le Québec ou une grande région italienne ou allemande. C'était une activité placée dans la ligne du métier *public*

finance.

La croissance des portefeuilles était essentiellement due à la croissance du PSP dans la période 2006-2008. On envisageait les risques sous l'angle du crédit. Je tiens à dire, et cela a bien été confirmé par l'équipe présente, que ce portefeuille était d'une grande qualité puisque le risque de contrepartie était sur le secteur public. Après 2008, c'est un autre débat puisqu'est apparu le problème de liquidité. Il était considéré comme de très bonne qualité. D'ailleurs, son *rating* était très élevé. C'était de l'*investment grade*. La moyenne était AA, de mémoire.

Mais ce qui n'avait pas été bien perçu, c'était le risque de liquidité de ce portefeuille. Le scénario qui a conduit aux difficultés que nous connaissons surtout maintenant, avec la crise des dettes souveraines, est un scénario qui n'avait pas été envisagé.

À l'époque, pour nous, ces deux portefeuilles étaient considérés comme des actifs liquides, qui pouvaient donc être des sources de liquidité en cas de problèmes, parce qu'on pouvait notamment les vendre, soit en apportant certains de ces actifs à la Banque centrale contre refinancement, soit par des opérations *repo* sur les marchés.

Hélas, vous savez comme moi ce qui s'est passé et qui n'avait été prévu par personne: il y a eu un élargissement des *spreads* de taux qui étaient démesurés. La valeur de marché de nos actifs a baissé énormément. Or la Banque centrale, quand elle prenait ces actifs, elle les prenait à la valeur de marché, donc inférieure à la valeur nominale. De plus, pendant la crise, la Banque centrale a ajouté des *haircuts*, ce qui fait qu'un actif qui valait 100 en valeur nominale pouvait se retrouver à moins de 50 face à la Banque centrale. Cela faisait qu'il n'y avait plus assez d'actif pour obtenir la liquidité nécessaire. Et ces titres, plus personne n'en voulait, notamment en 2011, puisque beaucoup sont des actifs du secteur public, notamment souverain.

Sincèrement, qui aurait pu imaginer, même en 2008, lors de la première crise, que les actifs souverains seraient considérés comme des actifs à risque. Et il est vrai que Dexia en avait pas mal, enfin, des actifs souverains ou sous-souverains comme, par exemple, une région italienne. Personne ne l'imaginait. Les *ratings* étaient excellents. Pour moi, dans mon esprit, les marchés sont devenus irrationnels. C'est cela le sujet fondamental qui s'adresse à tout le monde

aujourd'hui.

Répartition du portefeuille obligataire entre entités. Là, je ne suis pas capable de vous le dire. Il faudrait demander à l'administrateur délégué. Moi, je voyais cela au niveau consolidé, au niveau groupe, si je puis dire. Puis chaque entité agissait différemment. Dexia Crédit Local avait ses portefeuilles directement dans son bilan, ce qui lui a posé des problèmes par la suite, alors que Dexia Banque les avait logés, me semble-t-il, dans une filiale, qui était peut-être à Dublin ? – je ne me souviens plus – et qui lui permettait donc plus de souplesse.

Tout cela est à voir avec l'exécutif, mais moi je raisonne toujours «consolidé», permettez-moi de vous le dire, dans cette affaire.

Financements court terme: je n'ai pas d'élément chiffré. Il faut le demander à l'équipe actuelle. Le bilan que je connaissais à ce moment-là ne détaillait pas les financements court terme ou long terme. D'ailleurs, ce n'est pas possible à faire. Une obligation à quinze ans, quand elle arrive à terme, ou qu'elle est remboursée dans les trois mois, elle devient du court terme. Tout cela est compliqué. Moi, je le voyais au niveau consolidé. Je n'ai donc pas la capacité de répondre à cette question.

Mais, à ma connaissance, je ne me souviens pas d'observations particulières faites à ce sujet par les régulateurs.

Les questions 29 et 30 parlent à nouveau des *swaps*. Tous les *swaps*, à ma connaissance, ont été utilisés à des fins de couverture: couverture des prêts structurés au secteur public et couverture du portefeuille dont je viens de parler. Je ne suis pas un technicien des marchés, mais le directeur des marchés pensait que c'était la façon la plus adéquate de se couvrir en utilisant des *swaps*. Semble-t-il, mais très tard, n'est peut-être apparue qu'en 2008, et peut-être dans les dernières semaines, la question de l'apport de *cash* collatéral – ce qui ne s'était jamais produit jusqu'alors. Quand Dexia avait un bon *rating*, quand il y avait un *swap*, elle n'avait pas à apporter de collatéral particulier. Il y avait une confiance mutuelle entre la contrepartie et Dexia. Je pense que c'est très tardivement que la question du *cash* collatéral s'est posée. Mais je ne suis pas un spécialiste. Et je pense que personne n'avait attiré l'attention sur ce sujet, en tout cas, pas à moi jusqu'en 2006. De qui que ce soit, je n'ai pas entendu parler de ce sujet pendant mon mandat de président du conseil.

Les questions 31 et 32 portent sur les produits structurés. Je pense que cela vise les prêts aux collectivités publiques ou au secteur public, notamment de Dexia Crédit Local. On dit qu'il y avait beaucoup de produits, que ça avait beaucoup crû, notamment entre 2006 et 2008. Cela ne me choque pas. Les chiffres exacts sont à demander à l'administrateur délégué. Mais, de mémoire, parce que j'avais vu ça au début quand j'étais président du Crédit Local de France, il y avait quelques familles de produits – cinq ou six – et, en dessous, il peut y avoir des sous-compartiments. Mais c'étaient quand même des produits qui avaient un type particulier: prêts Euribor, prêts à taux fixe, etc. Il y avait des grandes familles. Ensuite, il y avait des produits qui pouvaient être en variantes. Mon souci de président du conseil, c'était de m'assurer que ces prêts étaient gérés et suivis. Ils ont été utilisés par la plupart des grandes entités: DCL, Dexia Banque Belgique, Dexia Kommunalbank en Allemagne, Dexia Sabadell en Espagne. Tous les prêts structurés étaient couverts, je pense, en micro-couvertures – ce qui éliminait tout risque de marché pour Dexia. Ces prêts, en tout cas, de mémoire, jusqu'à ce que je quitte mes fonctions exécutives, étaient tous rentables, sans perte – me semble-t-il.

Comme je le disais tout à l'heure, le *return on equity* analytique, donc la rentabilité sur fonds propres analytique du métier *public finance*, était autour de 20 %.

On repose, au niveau de ces questions, le rôle des superviseurs. Je ne vais peut-être pas y revenir. Trois superviseurs qui se coordonnent dans le cadre d'un *memorandum of understanding*, avec un *lead supervisor*, la CBFA. Échange d'information régulière entre superviseur et Dexia. Là, c'est vrai que ces échanges concernaient surtout des échanges entre le comité de direction et la CBFA. C'est vrai qu'en tant que président, je n'ai pas eu beaucoup l'occasion de voir la CBFA. Je pense que c'était normal parce que, comme François Narmon d'ailleurs, c'est plutôt l'administrateur délégué ou un certain nombre de membres du comité de direction qui avaient des relations ce qui était normal bien sûr. Je me souviens des bonnes relations que j'avais avec le président de la CBFA du temps où j'étais administrateur délégué. Les relations étaient bonnes. Je me souviens aussi que, chaque année, il y avait une grande réunion plénière entre les régulateurs et l'exécutif qui se tenait alternativement à Bruxelles et à Paris. Elle durait toute la journée. Le matin, les trois superviseurs

travaillaient entre eux pour dire ce qu'ils pensaient de telle chose, les problèmes soulevés, etc. L'après-midi, ils convoquaient le management de Dexia sur la base d'un questionnaire détaillé qui permettait de poser toutes les questions et d'y répondre de manière complète.

Les questions 35, 37 parlent de l'expansion de Dexia. Là, je ne vais pas vous embêter en répétant ce que j'ai dit tout à l'heure. Concernant une formulation comme quoi Dexia serait devenu un grand *hedge fund*, ça je ne peux pas être d'accord. Un *hedge fund* - je parle de technique - a une activité par nature spéculative. Que fait un *hedge fund*? Il utilise un effet de levier pour accentuer une évolution de marché, qu'il pense qui va se passer, ou, au contraire, s'opposer à une évolution du marché qu'il estime possible. Il fait un pari. C'est cela la spéculation. Ce n'est pas malhonnête, mais c'est une spéculation. Il fait un pari. Je tiens à dire que le portefeuille obligataire de Dexia, tant que j'ai été exécutif, et je pense que ça a continué bien sûr, ne paraît d'aucune façon sur une évolution du marché puisque, au contraire, ce portefeuille était couvert à l'aide de swaps. Mais, comme je l'ai dit, et je ne le cache pas, le modèle de financement, par contre, a fait courir un risque de liquidité avec la désorganisation des marchés. En tout cas, ce n'était pas un *hedge fund*. C'était un portefeuille couvert, constitué d'actifs de très bonne qualité qui, normalement, pouvaient être apportés comme collatéral en cas de problème de liquidité. Mais nul n'avait prévu un blocage aussi total du marché interbancaire qui a désorganisé complètement le marché.

La question 36 parle des stress tests. Je ne remets pas en cause l'utilité des stress tests, et on en faisait beaucoup nous-mêmes bien évidemment, mais ils ont leurs limites. Je rappelle – et là ce n'est pas pour faire un commentaire ironique, cela n'a rien à voir avec cela, mais pour montrer la modestie que nous devons avoir face aux stress tests – que ceux-ci ne prévoient pas tout. Le meilleur exemple est que ce sont les stress tests qui avaient été demandés par l'EBA, l'European Banking Authority, en juillet dernier, qui se sont traduits par un constat très positif pour Dexia, que d'ailleurs Dexia a salué dans un communiqué l'été dernier. Et puis on voit que malheureusement il n'avait pas été prévu que la crise des dettes souveraines serait telle que cela remettrait en cause les conclusions de ces stress tests. Mais cela n'empêche pas qu'il faut les faire.

Le tonnerre dans le ciel bleu, j'en ai déjà parlé, c'est la question 38.

Question 39: qu'aurais-je fait si j'étais resté à Dexia en 2008? Ma réponse est très simple. En septembre 2008, on m'a demandé de démissionner comme administrateur délégué, ce qui a été fait. Je n'ai pas été associé aux discussions entre les gouvernements ni avec les banques conseils qui étaient nombreuses au chevet de Dexia. Je n'ai pas été consulté. Dans ces conditions, il serait vraiment présomptueux de ma part de réécrire a posteriori l'histoire en faisant des commentaires. Donc je n'en ferai pas. Je suis loyal vis-à-vis de la nouvelle équipe mise en place avec MM. Jean-Luc Dehaene et Pierre Mariani en octobre 2008, en souhaitant qu'ils prennent les bonnes décisions. Je pense que cette équipe a fait ce qu'elle estimait devoir faire. Je ne peux pas, à mon avis, dire autre chose que cela.

Question 40. À l'époque, Dexia a subi une grave crise de liquidité en même temps que d'autres banques – on peut rappeler ici, dans ce pays, que Fortis a eu le même problème –, dans un marché totalement fermé, d'où l'appel à l'aide publique car il fallait rassurer les marchés. Mais on avait vu que cela ne réglait pas le problème de liquidité. Il a fallu que les États, en 2008, garantissent le financement de toutes les banques, pas uniquement de Dexia ou de Fortis, pour pouvoir déverrouiller cette trappe de liquidité qui était apparue pour toutes les banques sur le marché interbancaire.

Question 41: vision du groupe après 2008. Je dirais que c'est la même réponse que celle que j'ai faite tout à l'heure. Je ne fais aucun commentaire. La période était assez difficile comme cela. Et donc, je souhaite encore une fois que la nouvelle équipe fait ce qu'elle estime devoir faire et qu'elle le fasse bien.

Question 42: rôle éventuel ou intervention des politiques. Je confirme que tant que j'étais aux affaires, je n'ai senti aucune pression sur la gestion de la banque, de la part ni des autorités belges, ni des autorités françaises, ni des autorités européennes.

Dans la question, on demande également si on faisait "un peu de *dumping*". Il faut savoir que sur un marché très compétitif, il est toujours difficile de savoir qui est le responsable de ce *dumping*. Les concurrents – c'est normal – se renvoient la balle en permanence. Mon intuition, mon impression, c'est que c'est plutôt le leader qui est attaqué par des plus petits, qui veulent – et c'est normal – prendre une part du gâteau.

Question suivante: garanties sur le risque étranger, dont FSA. C'est un point complexe; j'y reviendrai peut-être tout à l'heure en parlant de FSA. Je crois que cette question vise ce qu'on appelait les *financial products*, ce qui était de la gestion d'actifs, où FSA plaçait de la liquidité fournie par les collectivités locales en attente d'emploi dans des titres qui étaient, à l'origine, de haute qualité, avec un haut *rating*.

Mais si cette question vise ces produits – *financial products* –, qui ont posé des problèmes à Dexia, j'ai appris qu'ils sont désormais vendus en quasi-totalité; ce qui devrait normalement réduire les garanties qui ont dû être apportées sur ces produits.

Le problème était-il encore gérable? Je renvoie à ma réponse de tout à l'heure. De même pour la *bad bank*. Je n'ai pas de commentaire à faire sur ce sujet.

Question 44: dans mon idée, l'augmentation de capital de 6 milliards d'euros avait pour but de rassurer les marchés. Il restait la question de la liquidité, qui concernait, à l'époque, toutes les banques.

Prise en charge des garanties. Il me semble – car je n'ai pas les chiffres précis – que le raisonnement est assez simple: Dexia est un groupe belge. C'est clair. Il est de statut belge, son *head office* est en Belgique. Et je pense que l'accord de partage des garanties entre les gouvernements reflète, à peu de choses près, la structure du capital, au niveau du capital de Dexia, entre les actionnaires belges, les actionnaires français et éventuellement luxembourgeois.

La partie belge avec les grands actionnaires (Ethias, ARCO, Holding Communal) était prépondérante par rapport aux Français, d'où la répartition "déséquilibrée" entre la France et la Belgique pour la prise en charge des garanties.

En ce qui concerne ces dernières, je rappelle qu'il y a une rémunération, normalement assez élevée, car j'ai cru comprendre en lisant la presse qu'il y a une commission *upfront* assez élevée, composée, pour un portefeuille total de 90 milliards d'euros, d'environ 400 millions *grasso modo* de versement immédiat, plus une commission annuelle. De plus, bien entendu, les garanties par définition n'impliquent pas de versement de *funding*. Cela n'impose pas aux États d'apporter du financement. Enfin ces garanties ne devraient pas jouer. Ces actifs sont de bonne qualité. Si on peut

les garder jusqu'à leur terme, on n'a plus de problème d'illiquidité; par contre, on retrouve l'argent qui avait été placé. Donc, la garantie ne devrait pas jouer. Je suis peut-être trop optimiste, mais je parle de manière raisonnée. Je pense qu'il n'y aura pas de perte sur ces actifs de qualité.

"A-t-on trop tardé à vendre des actifs"? Je n'apporterai aucun commentaire en la matière. Je note simplement que le portefeuille d'actifs souverains était important. Aussi, le réduire est-il une bonne chose.

Je confirme ce que disait M. Mariani, c'est qu'il n'y a pas, semble-t-il, d'alternative moins chère qu'un *swap*.

La question 45 porte sur la vente de Dexia Banque Belgique. À cet égard, je n'ai aucun commentaire à faire, car je ne dispose pas des éléments d'information pour porter une appréciation quelconque. Je n'ai aucun commentaire à faire sur le prix de vente et sur la perte que cela implique pour Dexia. Je n'ai pas de sentiment particulier.

En ce qui concerne la question 46, "scinder banque d'affaires et banque de dépôts"; je serai clair: Dexia est intégralement une banque commerciale. Elle n'a jamais eu d'activités d'*investment bank*, qui fait de la fusion-acquisition, des montages, etc. Nous sommes une banque commerciale. Par conséquent, la question ne se pose pas.

J'ai reçu des questions non numérotées en français qui reprennent beaucoup de choses que j'ai déjà dites: création de Dexia, motivation et histoire, expansion. Quels accords entre CCB et CLF? Je le confirme: aucun accord particulier n'est intervenu. C'est une vision globale qui a joué et on a joué, au départ, sur la complémentarité des bilans, avec d'un côté, une banque, le Crédit Communal, riche au passif de dépôts et, de l'autre, une banque, le Crédit Local, qui avait en actif beaucoup de prêts aux collectivités locales et au passif beaucoup de financement de marchés.

*Présidente: Marie-Christine Marghem.*

*Voorzitter: Marie-Christine Marghem.*

En ce qui concerne l'expansion et FSA. Concernant FSA, je fais un point précis, qu'Axel Miller pourrait faire mieux que moi car il s'en est beaucoup occupé. Dexia connaissait bien le modèle FSA. Le CLF avait pris une petite participation, en 1989, dans un *monoline* américain et nous avons pu observer ce marché

pendant dix ans. Ce marché fonctionnait très bien. FSA entrait parfaitement dans la logique du métier *public finance* puisqu'il nous permettait notamment d'acquérir une nouvelle technologie: le financement par émissions obligataires. Dans les années 1990 et 2000, c'était une question qu'il était normal de se poser. En effet, cela se passe aux États-Unis où le marché est presque totalement "désintermédié", où les acteurs économiques s'adressent directement au marché. En Europe, où ce n'est pas le cas, où les banques ont un rôle d'intermédiation important, les gens se disaient que cela allait peut-être évoluer et qu'il fallait acquérir une technologie de la "désintermédiation". C'était donc logique.

Ensuite, nous avons complètement restructuré FSA puisque, quand on l'a acheté, il avait deux activités: une activité d'émission de *municipal bonds*, donc du secteur public, et une activité d'*asset backed securities* (ABS) qui était prépondérante. Pour schématiser, quand on a acheté FSA en 2000, l'activité se répartissait *grosso modo* en deux tiers ABS et un tiers secteur public. En 2006 et en 2008, nous avons basculé l'ensemble, c'est-à-dire que plus des deux tiers étaient consacrés au secteur public, cela correspondait à notre métier *public finance* – c'était donc cohérent – et un tiers était dans le secteur structuré, que nous continuions à réduire. Il était utile que FSA garde une activité ABS pour ne pas perdre une certaine technologie, une certaine expertise sur ces métiers qui sont assez compliqués.

Pourquoi FSA est-elle filiale de Dexia Crédit Local? Je dirais, au départ, qu'il était évident qu'elle devait l'être. Le groupe venait juste de se constituer, il fallait prendre les décisions tout de suite. Il était filiale de Dexia Crédit Local qui était en plein sur le métier de *public finance*. Il était donc logique que FSA devienne une filiale de Dexia Crédit Local. Il avait été évoqué une remontée de FSA au niveau holding, cela correspondait à la demande d'un certain nombre d'administrateurs. Cela n'a pas été fait, cela aurait pu être fait. Cela allait être fait, je le pense.

Cette même question demande quel contrôle on exerçait auprès de FSA. Je m'explique sur ces points qui sont très importants. FSA n'était pas une banque; elle était soumise au droit américain des assurances. Cela imposait une certaine autonomie sur un certain nombre de services qui devaient rester proprement américains. Les organes de contrôle et de direction de FSA étaient le conseil d'administration de FSA et son comité de direction. Sur le conseil d'administration, la

quasi-totalité des membres du comité de direction de Dexia Holding étaient membres de ce conseil, y compris l'administrateur délégué. Je peux témoigner, puisque je l'ai été jusqu'en 2005. Les réunions fréquentes du Conseil étaient précédées d'une journée de réunion de travail avec des comités spécialisés. Donc, c'étaient deux jours passés, pratiquement, où on regardait tout dans le détail. Il y avait un *underwriting committee* qui examinait toutes les opérations que voulait prendre FSA. Et ceci était une information complète pour le comité de direction de Dexia.

En plus, j'avais demandé qu'un des membres du comité de direction de Dexia Holding puisse participer au comité de direction de FSA. On avait nommé une personne, qui était M. Bruno Deletré, comme administrateur *ex officio*. C'est-à-dire qu'il participait chaque semaine au comité de direction de FSA. Il était à même de connaître tout ce qui se passait à FSA.

J'ajoute que le responsable du contrôle interne à FSA a été un homme désigné par Dexia. Le directeur des risques au niveau de Dexia Holding, a participé au conseil de FSA et il était à même de pouvoir demander les informations nécessaires et de donner les directives nécessaires.

"Ambition mégalomane"? Peut-être; je ne sais pas. Tout dépend où on met la limite de la mégalomanie ou de l'"inframégalomanie". Mais je répète que notre stratégie, peut-être trop ambitieuse, était affichée. Nous n'avions pas rencontré d'objections de quelque autorité que ce soit sur cette stratégie. Et, comme je le disais, le plan présenté par l'administrateur délégué en 2006, renforçait cette volonté de dynamisme dans le développement du groupe sur ses trois métiers.

La faiblesse, quelle était-elle? Je la répète car c'est le point-clé. C'était le fait que nous financions une part substantielle de notre *funding* sur les marchés et que ceci présupposait que ces marchés ne dérailleraient pas et ne deviendraient pas totalement irrationnels. D'autres groupes bancaires avaient d'ailleurs le même *business model* que Dexia. Certains ont disparu, d'autres ont été adossés à un grand groupe. Je cite un exemple français que je connais, à savoir Natixis qui a été adossé à un grand groupe, Caisse d'Épargne et Banque populaire, en France.

Concernant la liquidité, j'en ai déjà parlé mais j'y reviens. Cela faisait l'objet de questions non numérotées. Je marque mon étonnement avec humilité mais, d'une façon générale, ce secteur de la liquidité n'était pas considéré, avant 2008,

comme un sujet brûlant. Je donne un exemple qui est symptomatique. Les normes Bâle II ont mobilisé les banques pendant des années et ont coûté très cher. Pour Dexia, Axel Miller me disait que cela devait coûter, avec tout ce que cela implique sur le plan informatique, de l'ordre de 60 à 100 millions d'euros. C'est énorme! C'est un travail colossal. Aujourd'hui, nous sommes à Bâle III mais la mise en place de Bâle II a occupé le monde bancaire pendant des années. La liquidité n'intéressait personne.

Le rapport sur Bâle II comptait plus de deux cents pages. Sur la liquidité, il y a maximum une page! Qu'on se l'avoue, ce n'était pas un sujet! Le sujet qui concernait les régulateurs était la solvabilité! C'était le sujet central qui était évoqué. On n'évoquait pas les problèmes de liquidité. De mémoire, lors des différentes réunions que j'ai pu avoir avec les régulateurs qu'ils soient français ou belges, ce sujet n'a pas été évoqué. Il n'était évoqué par personne. Le coup de tonnerre s'est produit en 2008 toutes les banques étaient illiquides. Malheureusement, il s'est répété en 2011. Je le regrette beaucoup pour tous.

Pour ce qui est des dernières questions en français non numérotées, à la question de savoir si Dexia n'était pas *too big to control*, je répondrai de manière un peu humoristique. Nous n'étions pas obsédés par cela mais les classements nous intéressaient. Ils étaient la grande mode dans les années 2000. Les banques européennes étaient classées par importance. Pendant toute la période 2000-2008, nous restions grosso modo à la 20<sup>e</sup> place. On montait parfois à la 22<sup>e</sup> et, des fois, on redescendait. Pourquoi? Pourtant, on croissait. C'est dû au fait que les autres croissaient aussi. Si nous n'étions qu'en 20<sup>e</sup> position, il y en avait vingt avant nous qui étaient peut-être *too big to control* aussi. Je pense que ce n'était pas le sujet.

Dernière question posée sur cette partie et, après, je viendrai sur les questions qui m'ont été envoyées avant-hier.

Les stress tests sur la liquidité: le comité ALCo, comité important, présidé par le vice-président du comité de direction, avec bien sûr présence du directeur des risques, pilotait le *gap* de liquidité. Des hypothèses, des scénarios étaient faits. Encore une fois, ce comité était chargé de veiller à ce que les actifs éligibles à la Banque centrale ou au marché «repo», comme collatéral, soient nettement supérieurs au «*gap*» de liquidité.

Je ne sais pas quelle marge de sécurité était prévue, mais c'était plus que 100 % évidemment,

par définition.

Mesdames, messieurs, cela a peut-être été parfois un peu répétitif; je m'en excuse, mais j'ai pris les questions au fur et à mesure. J'espère n'en avoir pas trop oublié; j'ai sûrement fait des oublis, mais involontaires et je resterai disponible pour répondre à vos questions. J'ai balayé les premières 45 ou 50 questions.

J'en viens aux dernières questions qui m'ont été envoyées. Une partie est en néerlandais et a déjà été reprise de la liste; je n'y répondrai donc pas de nouveau.

Quelles instructions ont-elles été données à FSA dès 2001? C'est François Narmon qui dit que je lui avais indiqué que l'on avait donné des instructions à FSA pour donner une priorité sur le financement du secteur local. J'ai répondu tout à l'heure: je confirme que les instructions ont été données, très fortes, et que cela a été fait, rapidement. Encore une fois, le financement du secteur public aux États-Unis est devenu prépondérant (70 %) par rapport aux autres activités financières de FSA.

On me repose la question 2 de ce dernier questionnaire sur la gestion des risques et l'information du conseil d'administration.

Là, je confirme ce que j'ai dit tout à l'heure: rôle capital du comité d'audit du conseil d'administration, auquel était remis un rapport régulier sur les risques où étaient passés en revue tous les risques: de crédit, de marché, de contrepartie interbancaire. Et concernant l'ALM, la position ALM était communiquée au comité d'audit.

FSA, filiale de Dexia Crédit Local: je l'ai dit tout à l'heure. J'ai répondu déjà sur ce point. Mais il était logique que FSA puisse être remonté un jour à la holding.

Question 4: contrôle de FSA. Je me suis déjà étendu là-dessus. J'ajoute simplement ce que j'avais oublié: qu'en plus de cela, il y avait vraiment un contrôle des engagements. Des limites étaient fixées. Au-dessus d'une certaine limite - mais je ne me souviens plus quel était le montant -, le dossier devait obligatoirement être traité par Dexia elle-même. Quand c'était en dessous de cette limite, il était traité au niveau de FSA, donc dans des comités spécialisés, notamment le comité des engagements (*underwriting committee*) auquel participaient le vice-président du comité de direction de Dexia, le directeur du premier métier et je ne sais plus qui

d'autre, mais des gens de Dexia, donc des gens sûrs, si je puis dire. Et passer les engagements en vue, cela prenait une demi-journée.

Il y avait plus que cela: tant qu'on était sous la limite, c'était traité à New York, avec implication très forte des hauts cadres dirigeants de Dexia. Au-dessus de la limite, il fallait remonter le dossier pour examen complet par Dexia.

Je confirme que le contrôle de FSA était, au départ, effectué par les services de contrôle de Dexia Crédit Local, puis ils ont été remontés au niveau du holding. C'était donc bien le directeur des risques de la holding Dexia qui coiffait l'ensemble des contrôles, notamment le contrôle de FSA.

Pourquoi les départements Risk Management et Finance de FSA étaient-ils peu intégrés? Je l'ai dit tout à l'heure: cela tenait en partie à la nature spécifique de FSA: statut de compagnie d'assurance et non de banque, et qui imposait des services propres à FSA. Donc, pour pallier cet inconvénient, un membre important du comité de direction de Dexia holding, Bruno Deletré, participait au comité de direction de FSA.

Question 6: les produits structurés et leur nombre, j'y ai déjà répondu, je pense. Il s'agissait de grandes familles et ces prêts, même s'ils étaient de catégories différentes, étaient suivis. De mémoire - du moins, c'est ce qu'on m'a répondu; ce n'est pas moi qui les faisais -, ces prêts étaient rentables et n'avaient pas suscité, jusqu'en 2008 en tout cas, de perte pour le groupe Dexia.

Question 7: croissance démentielle du ratio portefeuille obligataire sur fonds propres. Je rappelle que cette croissance est essentiellement due au *public sector portfolio*, entre 2006 et 2008. Mais vis-à-vis des fonds propres, ce n'est pas le problème. Le bon ratio, c'est de mettre ces actifs en actifs pondérés, parce que ce sont des actifs de très bonne qualité, éligibles à la banque centrale, pour beaucoup. Donc, ils pèsent très peu en termes de fonds propres avec leur pondération.

Si on fait le *leverage* entre fonds propres et ce portefeuille en nominal, cela fait un *leverage* très important, mais quand on le ramène au portefeuille pondéré - comme pour aujourd'hui; ce sont des pondérations classiques -, compte tenu de sa qualité, il n'y a pas de problème de fonds propres à mettre en place vis-à-vis de ce portefeuille.

Justification de l'évolution de la taille du

portefeuille obligataire: c'est essentiellement dû au *public sector portfolio*. Souci, volonté entre 2006 et 2008 de poursuivre la croissance forte du métier *public finance* sous une forme alternative au prêt, c'est-à-dire par souscription d'émissions obligataires de grandes collectivités publiques.

J'en arrive à la question des contacts avec les gouvernements belge et français avant et après 2006. Ma position était simple: Dexia était une société de droit privé, cotée en bourse. Nous n'avions pas de contact organisé, régulier avec les autorités politiques publiques.

Mes contacts principaux – mais c'était aussi le cas pour François Narmon – étaient les actionnaires (les grands actionnaires et les actionnaires individuels dans le cadre des assemblées générales) et les superviseurs. Mais je n'avais pas de contact régulier avec les gouvernements, sauf à des étapes-clés de l'histoire de Dexia. Je vous donne trois cas.

J'ai eu des contacts, en 1996, lors du mariage – ce n'était pas encore une fusion, c'était une alliance – entre le Crédit Communal et le Crédit Local. Donc, je suis allé voir le ministre de l'Économie – c'était normal puisqu'il s'agissait du secteur bancaire – pour l'informer du fait que nous pensions faire cette alliance. Les choses se sont bien passées.

François Narmon s'est chargé des autorités fédérales et régionales avec qui il a évoqué ce sujet. Il en a parlé, en particulier, au ministre des Finances de l'époque qui devait être M. Philippe Maystadt, si je me souviens bien, homme que je connais bien puisque je le rencontre régulièrement à la Banque Européenne d'Investissement. Par la suite, nous n'avons plus eu de relations particulières. Nous étions à la disposition du gouvernement ou des autorités régionales, mais nous n'avions pas de besoin particulier.

Deuxième contact, plus délicat. C'était en 1999 quand il s'est agi de fusionner les deux holdings sous forme d'OPE de la holding belge sur la holding française. J'ai rencontré le gouvernement français. J'avais d'ailleurs demandé à François Narmon de m'accompagner pour essayer de vendre cette OPE de Dexia Belgium sur Dexia France. Je dois vous dire franchement que cela n'a pas été facile. Tout cela n'était pas public. On n'a pas à le dire, mais devant une commission comme la vôtre, je le dis librement. Cela n'a pas été facile, mais finalement, nous y sommes arrivés. J'ai réussi à convaincre et François Narmon m'a été très utile. Il a bien vendu l'aspect

européen et le souci d'équilibre entre les deux entités. Nous avons, ensuite, pu procéder à cette OPE rapidement.

Le troisième contact a eu lieu en 2004, pour l'opération Sanpaolo. Le premier ministre belge, M. Guy Verhofstadt a souhaité que je vienne plancher avec François Narmon dans une formation restreinte, le kern, pour présenter l'idée d'une étude d'une alliance avec Sanpaolo.

Je l'ai fait. C'était une réunion amicale, libre, où les ministres ont pris note. Ils ne m'ont pas donné de conclusion particulière, mais ne m'ont pas formalisé une opposition ferme, en me disant: réfléchissez, voyez avec le conseil ce qu'il y a lieu de faire. Voilà les trois occasions où j'ai eu des contacts. Mais, sinon, on était une banque comme une autre, cotée en bourse, avec nos régulateurs, qui nous avaient à l'œil, ce qui est normal, très souhaitable et indispensable.

La question 10 parle de la faiblesse des fonctions de la holding. Je dis encore une fois que c'est notre histoire avec une centralisation progressive. J'estime qu'on est arrivé en 2008 à une structure d'organisation qui était déjà assez bien intégrée.

Alors, pourquoi n'avait-on pas un suivi spécial des pays dits PIIGS? J'ai vu qu'on a mis deux i, donc on met l'Italie dedans. Je dirais, c'est évident, on ne suivait pas ça. Parce que la question des dettes souveraines ne se posait pas. Y compris, je dirais, en 2006, la Grèce, c'était une dette souveraine. Et personne ne s'inquiétait de la Grèce en 2006. Donc il n'y avait pas de suivi et aucune banque ne suivait spécialement les pays du Sud de l'Europe, sauf que l'Irlande est un peu au Nord.

Toujours à la question 10, la centralisation et l'unification du groupe. Comme je le disais, on a été assez vite. On a mis cinq ans pour le, ce que je trouve raisonnable pour un groupe qui voulait veiller au respect des deux cultures et ne pas brutaliser les équipes qui étaient de qualité dans les entités. On a abouti, avec Axel Miller, à une holding qui avait à peu près 500 personnes, qui disposait d'une vraie autorité sur les services des grandes filiales. Je pense que les problèmes de Dexia n'ont pas résulté d'un manque d'organisation, mais c'est plutôt dû à la fermeture brutale des marchés suite à la faillite de Lehman Brothers.

Absence de suivi *swap-cash*-collatéral. Cela, j'avoue, c'est très technique, cela concerne l'administrateur délégué. Je pense que cela

concerne le portefeuille obligataire. Cela renvoie à ce que j'ai dit tout à l'heure. C'est sur l'histoire des swaps, sur ce portefeuille. J'avoue, je n'ai pas suivi cela. Je pense que cela s'est fait surtout après 2008. Et donc il vaut peut-être mieux demander à l'administrateur délégué qu'il indique ce qu'il en a été exactement. Mais la question, je crois, n'a été soulevée que très récemment. Donc je suis incapable d'y répondre correctement.

*Reporting* mensuel. C'est vrai que Dexia, jusqu'en 2008, n'avait pas de *reporting* mensuel. Je rappelle que ce n'est pas obligatoire. Nous avons un *reporting* trimestriel. D'autres banques ont un *reporting* trimestriel. J'indique que, à ma connaissance, ni les régulateurs, ni les commissaires réviseurs ne l'ont demandé.

Quant au défaut, indiqué par l'équipe actuelle, de prévision de résultats, je ne vois pas pourquoi on dit ça. De mémoire, j'indique que quand je présidais le comité de direction - et ça a continué avec Axel Miller, j'en suis sûr -, à chaque examen des résultats trimestriels au comité de direction, on présentait une actualisation du résultat pour l'année et du bilan. On faisait donc des prévisions en permanence. C'étaient des prévisions glissantes.

Prix de transfert interne. Je pense que cela concerne l'administrateur délégué: c'est de la gestion. De mémoire, le transfert se faisait bien évidemment au prix du marché. À défaut, nous aurions été fiscalement pénalisés.

Concernant les salles de marché: manque de *middle office*. Là, je suis surpris qu'on dise cela. Je sais que, dans une salle de marché, il y a toujours un *middel office*. Et qu'il y avait un *middle office* dans les activités de marché. Le rôle d'un *middle office*, c'est quoi? Il est chargé de vérifier qu'on respecte les règles et puis, surtout, qu'on respecte les limites. Dans une salle de marché, les opérateurs de marché ont une délégation en dessous d'une certaine limite et, au-dessus, il faut qu'ils montent le front office plus haut pour obtenir une autorisation. C'est le *middle office* qui veillait: il pouvait bloquer l'opération immédiatement au niveau du *middle office* si on dépassait les limites.

Pour le *micro-hedging*, c'est très technique. Je pense que le directeur des marchés ou l'administrateur délégué est mieux à même que moi pour en parler. Mais je ne pense pas qu'il y ait eu de problèmes de suivi de ce *micro-hedging*, en tout cas pas à ma connaissance.

Question 14. Dexia a-t-il été entraîné dans des

activités hors de son cœur de métier? Je dis très librement, non. Le cœur de métier, c'était trois éléments importants: le *public finance*, la banque de dépôt – la banque *retail* – et la gestion d'actifs et banque privée. Bien évidemment, il y avait toujours un *reporting* analytique scrupuleux des différentes activités qui était remis au comité d'audit.

La question 15 parle du *proprietary trading* (*trading* pour compte propre). On en faisait sûrement un peu. On en faisait, mais pas beaucoup. Toute banque en fait plus ou moins. C'était une activité très minoritaire en termes de risques - je le dis de mémoire – jusqu'en 2006. Après, je ne sais pas. Il faut savoir que, dans les salles de marchés, il y en a toujours un petit peu, parce que les opérateurs disent que ça leur permet d'avoir une meilleure connaissance du marché. En tout cas, pour Dexia, c'est vraiment très minoritaire. On en avait au départ dans Artesia Banking Incorporation, qu'on avait achetée. On l'avait supprimé ou quasiment. C'était assez limité.

La question 16 revient sur "l'expansion trop rapide de Dexia". Là, je renvoie, pardonnez-moi, à ce que j'ai dit: dans une période mondiale de grande consolidation massive du secteur bancaire, on était un des acteurs. Malgré cette expansion, nous sommes restés dans le classement des banques européennes toujours à la même place.

Outils de projection VLTM: je vous avoue humblement que je ne sais pas. L'administrateur délégué doit être capable de répondre à cette question. Je n'ai pas d'idée.

Ensuite, mesure de la juste valeur en cas de marché illiquide. C'est une vraie question, si je puis dire, qui appelle une réponse difficile. C'est un sujet très technique auquel l'exécutif est mieux à même de répondre que moi. Tout part des normes IFRS. Nous étions obligés de suivre, d'appliquer les normes IFRS, qui sont des normes très inspirées du monde anglo-saxon. Il faut le reconnaître dans cette affaire. Les normes comptables IFRS, que nous devons appliquer, nous disent qu'on doit se référer à des valeurs de marché. On a pu le faire jusqu'en septembre 2008. Et, après, on ne savait plus trop comment faire avec l'élargissement des spreads. Malgré tout, les normalisateurs nous imposaient de trouver un prix. Jusqu'en 2008, nous l'avons fait. Après, je ne sais pas. L'équipe actuelle est en mesure, bien sûr, d'en parler mieux que moi.

Conflits internes dans le comité de direction. Là-

dessus, je parlerai très librement. On touche aux hommes et aux femmes qui composent un groupe. Les personnes qui accèdent à un comité de direction sont des personnes d'une certaine compétence et qualité, qui ont du caractère, qui sont très différentes les unes des autres. Elles ne sont pas toutes alignées. Un comité de direction, ce n'est pas une «bande de copains», pour parler librement; c'est un comité de responsables. Chacun a, non pas son agenda caché, mais ses préoccupations. D'où le rôle fondamental de l'administrateur délégué, qui préside le comité de direction: c'est d'être en mesure de sentir, de comprendre les ambitions, même cachées, de tel ou tel et d'utiliser les qualités plus que les défauts, de les mettre en valeur et de trouver du consensus.

C'est ce que je me suis efforcé de faire quand j'étais administrateur délégué et que, je pense, Axel s'est efforcé de faire également.

Il y a eu des conflits, mais qui n'étaient pas systématiquement des clivages entre Belges et Français. Axel a cité dans la presse deux personnes, - je n'ose qualifier les termes: avec lesquelles il "ne s'entendait pas bien" -, à savoir Jacques Guerber et Bruno Deletré, mais je peux témoigner que d'autres membres français du comité de direction de Dexia avaient une bonne relation avec Axel Miller.

Par ailleurs, entre Français, il y avait parfois des conflits entre M. Delouis, directeur des marchés et Bruno Deletré, parce qu'ils "voulaient" être le patron du PSP, parce que c'était du métier *public finance*, alors qu'Alain Delouis devait faire les opérations en les exécutant. Cela générait des conflits, qu'Axel Miller devait gérer. Il lui appartenait d'en décider. Je me souviens qu'il m'en parlait. Je lui disais alors: "Tu es le président du Comité. Sans être le patron de droit divin, tu décides et moi, j'appuierai ta position au Conseil. Ce qui m'importe, c'est que le Comité de direction fonctionne".

Que s'est-il produit? Bruno Deletré a démissionné. Cela annule en quelque sorte le problème en vertu de sa disparition. C'est la vie! Mais pendant toute la période au cours de laquelle j'ai présidé le comité de direction, je tiens à dire, j'en suis presque ému, qu'il y avait une bonne ambiance. J'ai eu pendant longtemps comme interlocuteur Luc Onclin, qui était le patron de l'ex-Crédit Communal et qui avait succédé à François Narmon, qui a du caractère et avec qui j'avais une relation excellente. Il me disait ce qui ne lui allait pas et, du coup, je comprenais pourquoi tel ou tel

problème se posait. Cela me permettait en quelque sorte de trouver une solution qui agréait les différentes parties.

De mon temps, je le répète, quand je venais à Bruxelles pour présider le comité, je retrouvais des personnes avec lesquelles je me sentais bien. A sa nomination, Axel était plus jeune. Il y avait des gens qui étaient déjà en place, etc. C'était peut-être plus difficile, mais c'était son travail de faire en sorte que ce comité fonctionne et, si besoin, de prendre les décisions douloureuses qu'un président de Comité doit prendre de temps en temps pour régler le sujet.

Question 20: aurais-je fait autre chose en 2008 pour le sauvetage de Dexia? Pardonnez-moi, mais je ne ferai pas de commentaire à ce sujet. Encore une fois, je suis loyal vis-à-vis de l'équipe mise en place avec M. Jean-Luc Dehaene. Je pense que cette équipe fait ce qu'elle estime devoir faire.

La question 21 parle d'une politique offensive d'expansion après l'acquisition d'Artesia. Cette politique, j'en ai parlé, correspondait à la stratégie de développement affichée et annoncée clairement aux marchés et aux régulateurs.

Contrôle des risques: j'en ai également parlé. Je ne pense pas avoir besoin d'en reparler.

La **présidente**: Monsieur Richard ... Je ne veux pas limiter votre intervention.

**Pierre Richard**: Je ne veux manquer aucune question.

La **présidente**: Je n'en doute pas. Mais je ne doute pas non plus que les commissaires aient des questions additionnelles beaucoup plus prégnantes.

**Pierre Richard**: Ne vous inquiétez pas: j'y consacrerai le temps qu'il faudra, madame.

En ce qui concerne les relations belgo-françaises, j'en ai déjà parlé; je n'y reviens pas. Il s'agissait de la question 23.

Ensuite sur la question : Dexia investit jusqu'en 2007 dans des crédits de très mauvaise qualité. J'y ai également répondu.

C'est, comme M. Mariani l'a dit, que le portefeuille de crédits de Dexia, donc les prêts étaient globalement de très bonne qualité. Mais par contre, avec la crise de 2008, j'ajoute que certains

actifs très bien classés par les agences de *rating* ont été "déclassés": de grande qualité, ils se sont retrouvés sans valeur. Quelques actifs ont été très dévalués. Je pense aux banques islandaises ou à la Grèce, évidemment.

C'est vrai que jusqu'en 2008, la question ne se posait pas. Du moins, personne ne se posait vraiment la question.

En ce qui concerne FSA et le rôle des superviseurs: les régulateurs – superviseurs – s'adressaient essentiellement à l'exécutif de Dexia. Il faut voir cela avec l'administrateur délégué, qui pourra vous répondre mieux que moi. Je sais que celui qui m'a succédé, Axel Miller, suivait très attentivement FSA. Il avait des relations très fortes avec le président de FSA. Et il assurait les relations avec les régulateurs.

De mémoire, je n'ai pas reçu de document d'alerte de la part des régulateurs sur FSA.

La question 26 concerne la grande variété des prêts. J'en ai déjà parlé.

En ce qui concerne les relations entre actionnaires belges et français, je considère qu'il n'y avait pas de clivage structurel, mais quelques cas isolés, comme celui de Sanpaolo, qui s'est clos très rapidement et qui n'a pas fait l'objet d'études.

Sur FSA, il n'y avait pas de clivage franco-belge. En 2008, quand on parlait de FSA au Conseil de Dexia, il y avait parfois des positions variées entre les administrateurs français et belges, mais ce n'était pas un bloc face à un bloc. Certains administrateurs belges étaient pour telle position que certains administrateurs français partageaient et d'autres administrateurs belges étaient pour une autre position que d'autres administrateurs français partageaient. C'est un conseil qui n'avait pas de nationalité dans ses discussions. C'était un conseil de personnes responsables.

Question 28: la politique des dividendes. Elle avait fait l'objet d'un consensus avec un taux de *payout* objectif de 40 %.

Les responsabilités dans la chute de Dexia, c'est une question importante et un sujet difficile et délicat. Sur le fond, je souhaite rappeler qu'avec François Narmon, j'ai bâti le *business model* de Dexia sur une stratégie de développement qui portait sur trois métiers. J'assume, avec François Narmon, cette stratégie qui a été affichée clairement dès le départ, qui a été approuvée pendant plus de dix ans par les marchés et les

analystes. Nous n'avons eu que des notes d'analystes qui étaient favorables à Dexia pendant dix ans. Cette stratégie a été régulièrement validée par le conseil d'administration. Elle n'a pas fait l'objet d'objection fondamentale de la part des régulateurs. Pendant assez longtemps – j'en étais très heureux –, elle a suscité un fort engagement des salariés du groupe. Il est vrai que le projet était un peu enthousiasmant. Mais le *business model* de Dexia était un modèle dans lequel une part substantielle du *funding* – pardonnez-moi, je le redis mais c'est malheureusement le point-clé – venait du marché. Ce modèle avait pu résister à de nombreuses crises financières que j'évoquais tout à l'heure. Il présupposait que les périodes de blocage de marchés, comme celles que l'on avait traversées correctement, ne seraient pas durables mais la crise de 2008-2011 a montré que les marchés pouvaient devenir totalement irrationnels.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, même pour les États, le marché peut se dérober. Donc, notre modèle trop dépendant du marché a été déstabilisé par une crise extrême, la pire qu'on ait connue depuis les années trente. J'assume la gestion pendant la période durant laquelle j'ai été administrateur délégué, c'est-à-dire jusqu'à la fin 2005. Pour la suite, j'assume le rôle d'un président de conseil d'administration qui est chargé collectivement du contrôle et du suivi de l'entreprise. La gestion de l'entreprise a été, jusqu'en septembre 2008, du ressort de l'exécutif, du comité de direction, c'est-à-dire du nouvel administrateur délégué.

Les rôles respectifs, vous le savez bien, du conseil d'administration et du comité de direction sont bien distingués, et tout spécialement en Belgique, où le protocole sur l'autonomie bancaire définit bien les rôles respectifs de chacun. En Belgique, vous avez pris le choix – c'était dans le rapport Lippens, dans le Code de gouvernance – que le président du comité exécutif ne peut jamais être en même temps président du conseil d'administration, comme cela peut se faire dans d'autres pays (comme la France). Cette distinction est très nette. Et la gestion journalière est effectuée par l'administrateur délégué.

Voilà ce que je voulais dire dans cette affaire. J'assume la gestion de Dexia pendant que j'étais administrateur délégué et le rôle d'un président de conseil d'administration, organe collégial chargé du contrôle et du suivi de l'entreprise.

J'ai sûrement commis des oublis. Je vous prie de m'en excuser. Mais je suis à l'entière disposition des commissaires pour m'efforcer de compléter

mon propos en répondant aux questions qui me sont posées.

La **présidente**: Si vous le permettez, chers collègues, j'interviendrai pour une fois en premier lieu. Comme intervenants, j'ai MM. Goyvaerts, Jean Marie Dedecker, Peter Dedecker, Van der Maelen et Mme Vienne.

Monsieur Richard, tout d'abord, je voudrais vous remercier pour avoir répondu avec patience et obstination à toutes les questions qui vous ont été posées, y compris des questions qui vous sont arrivées après et qui venaient de groupes politiques particuliers, n'ayant pas été mixées avec celles qui vous étaient arrivées en premier lieu et qui reprenaient les interventions de pas mal de groupes politiques. C'est ce qui a rendu l'exposé difficile. Et je vous remercie vraiment d'avoir été courageux pour aller jusqu'au bout. D'une certaine manière, il y a évidemment des redites dans certaines questions.

Nous allons essayer, chers collègues, comme d'habitude, d'être aussi synthétiques et efficaces que possible.

Je voudrais aussi faire remarquer à M. Richard qu'au point où nous en sommes, travaillant sur le dossier depuis environ un mois, nous en avons déjà une connaissance approfondie. Monsieur Richard, les questions auxquelles vous avez répondu sont des questions un peu de tous les jours, un peu faciales, pour vous mettre en possession des choses essentielles que nous voulons entendre de votre bouche mais qui nous ont déjà été expliquées par bien d'autres.

Vous avez votre vision des choses et je ne veux pas être brutale à votre égard. Toutefois, il y a, dans mon chef, certaines inquiétudes concernant certains points essentiels. J'imagine que d'autres commissaires les partageront aussi. J'aimerais les aborder avec vous. Pour l'instant, ce sont des points qui me semblent fondamentaux.

Tout d'abord, je ne connais pas votre profil de formation. J'ignore si vous êtes banquier. Je sais toutefois que M. Miller n'est pas banquier. Vous nous dites avoir assumé votre responsabilité comme CEO jusqu'en 2005. Nous savons que le 1<sup>er</sup> janvier 2006, M. Miller prend cette place et vous-même devenez président du conseil d'administration. J'aimerais savoir comment et dans quel contexte vous avez choisi de mettre M. Axel Miller à cette place éminemment difficile – vous l'avez répété – et stratégique. J'imagine bien que vous connaissez ses déclarations. Celui-ci est

venu nous expliquer plein de difficultés auxquelles il a été confronté.

J'entends, dans ce que vous dites un peu entre les lignes, qu'à un moment donné, vous pouvez avoir pensé ou dit à M. Miller: "Mon garçon, c'est toi qui dois prendre des décisions. C'est toi le CEO. C'est toi qui dois faire face!" Mais j'insiste sur le fait que vous, vous êtes là depuis l'origine. Vous êtes là depuis dix ans et vous avez une connaissance, si pas liée à votre formation première, une connaissance approfondie de la maison liée à votre expérience. Vous êtes présent au comité stratégique. Vous savez ce qui se passe, à tout le moins au comité d'audit. Vous êtes dans le conseil d'administration et vous venez du comité de direction. Vous occupez donc quatre pôles fondamentaux.

Ma première question est dès lors la suivante: comment et pourquoi avez-vous choisi Axel Miller, que vous connaissiez depuis des années, comme CEO de la Dexia SA?

Ensuite, en ce qui concerne les problèmes des liquidités. Nous avons entendu ici M. Piret en long, en large et en travers. Il nous a expliqué qu'à partir de 2006, il a commencé à envoyer des notes sur les problèmes des liquidités. Il nous a montré cela avec des graphiques et nous a dit qu'à ce moment-là, c'était des notes additionnelles à certains documents qui allaient du comité de direction au conseil d'administration. En outre, dans le cadre du plan stratégique de M. Miller, il a également dit avoir vraiment attiré l'attention sur les problèmes des liquidités.

Donc, pour des gens habitués à la banque, à sa structure et aux marchés, on commence à se rendre compte que la liquidité n'est pas infinie. On s'est beaucoup occupés – vous m'avez dit – de solvabilité dans le cadre de Bâle II, etc., mais quand même, le problème de liquidité commence à devenir entêtant. Et vous avez parcouru des questions qui vous ont été posées et qui font référence notamment aux déclarations de M. Mariani, qui explique, aux pages 5, 19, 35 et 34, ainsi que 38 in fine de son rapport – lesquelles ont été reprises par les commissaires -:

- qu'il y avait 14 salles de marché;
- qu'il y avait des problèmes de liquidité dont on aurait dû se préoccuper et qu'on ne pouvait pas ignorer;
- que l'on a fait comme si, à la limite, ce n'était pas important;
- que quand on venait avec des documents au conseil d'administration qui concernaient les liquidités, ces documents étaient volumineux et

complexes et qu'à la limite, il n'y avait que quand le chef du risque était là qu'on les comprenait.

M. Mariani a été clément avec vous dans son audition, il a un peu plus attaqué M. Miller. Et je reviens à ma question première: pourquoi M. Miller à ce moment-là, à cet endroit-là. Pourquoi lui?

M. Mariani nous dit quand même qu'il y avait des problèmes importants, voyants, sur lesquels on attirait votre attention, qui étaient exposés au comité de direction et qui remontaient au conseil d'administration d'une façon ou d'une autre. Je voudrais donc avoir une explication sur ce que vous avez pensé à ce moment-là, ce que vous avez développé comme stratégie à ce moment-là, pour contrer utilement et adéquatement les problèmes graves de liquidités.

J'attire aussi votre attention sur le fait que le discours que vous avez eu concernant les liquidités, d'un bout à l'autre de vos réponses, se retrouve quasiment *in extenso* dans le rapport fait par la commission spéciale chargée d'examiner la crise financière et bancaire en 2009. Je peux même vous indiquer les pages, si cela vous intéresse.

Ceci tend à prouver que le discours que vous avez eu aujourd'hui, en 2011, on l'a cru en 2008, en 2009. On ne sait pas pourquoi on l'a cru en 2008 et en 2009, mais il est inexact. Et on sait qu'il est inexact depuis 2006-2007, alors que vous étiez dans la banque et que vous ne pouviez pas manquer de le voir.

La deuxième chose, c'est la gouvernance. Et là, je dirais que la commission Crise financière et bancaire a été beaucoup plus percutante et qu'elle a vu des problèmes de gouvernance importants. Cela se trouve dans les pages 161 et 380 de ce rapport.

En synthèse, qu'est-ce que ça dit. Je cite l'un ou l'autre passage.

"La question principale est de savoir si une assemblée générale et, a fortiori, un conseil d'administration d'une société peut et doit agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires. En d'autres termes, si l'intérêt de la société coïncide avec celui des actionnaires. En outre, dans les entreprises systémiques, en particulier les banques, les intérêts des titulaires de dépôts ainsi que des personnes ayant contracté ou demandé un emprunt et l'intérêt général sont prioritaires. Car, au final, ce sont les intérêts des actionnaires

qui doivent le capital à risque. Est-il question de bonne gouvernance lorsque," – et là, on prend le cas de Fortis – "comme dans le cas de Fortis, des décisions peuvent être prises à la majorité simple des actionnaires présents et représentés." Plus loin, à la page 380, on dit: "Le premier problème lié à la gouvernance de Dexia SA est l'instabilité de la structure du groupe. En trois ans, la structure a été modifiée 4 fois." Là, on est en 2009. On parle de la fin de l'histoire que vous nous racontez et que vous avez bien connue. "Le dernier plan ayant été mis en place en juin 2008, la CBFA n'a d'ailleurs pas manqué l'occasion d'attirer l'attention du top management sur cet aspect. La conséquence directe de ce changement régulier de structure est l'impression donnée aux autorités de surveillance que le CEO n'était pas systématiquement au courant des décisions stratégiques qui étaient prises au sein du groupe, ce qui dénote une connexion distendue entre l'exécutif et le conseil d'administration. Le second problème est la non-intégration" – la non-intégration, contrairement à ce que vous avez dit – "des départements *risk management* et finance de FSA aux filiales respectives de groupe. De même, le service de validation interne des modèles de type risque du marché n'incluaient pas la FSA."

Et j'ajoute que les explications que vous donnez sur le *reporting*... Mariani dit: "Dans cette banque, quand nous sommes arrivés, il y avait un *reporting* par mail une fois par mois." Vous dites: "On n'était pas obligé de faire plus et, finalement, c'était très bien comme ça." Et ça se faisait par mail. Qui lisait ces mails? Et qui informait qui? Et, quand vous dites un peu lestement, "je ne savais pas qu'il y avait ou je ne pouvais pas savoir combien de salles de marché existaient", Mariani dit 14 salles de marché, c'est peut-être un peu moins, 14 salles de marché, c'est un groupe non intégré? Du tout. Pas du tout. Et donc, quand vous dites: "J'ai fait en sorte que l'intégration se fasse pas à pas, Miller a accentué la chose", Mariani dit: "Moi, je me retrouve devant un groupe non intégré." Donc, en termes de gouvernance, j'aurais souhaité avoir des réponses maintenant claires et précises par rapport à ces trois éléments.

**Pierre Richard:** Je vais m'efforcer d'être plus clair, parce que je ne l'ai peut-être pas été assez dans mes premières réponses. Sur la première question, sur le choix d'Axel Miller, choisir quelqu'un pour une fonction aussi importante est toujours très délicat. Au conseil d'administration de Dexia, il y avait différents comités, notamment un comité des nominations, qui a donc bien évidemment été saisi de la question et a réfléchi à

la question de la nomination de mon successeur. C'est une décision qui a été prise par le conseil, en 2005, présidé par François Narmon. C'est normal, moi j'étais administrateur délégué.

C'est vrai qu'Axel Miller n'est pas banquier. Moi non plus, je n'étais pas banquier d'origine, puisque je suis de formation scientifique. Mais j'avais travaillé pendant longtemps à l'État, d'une part, et ensuite à la Caisse des Dépôts où j'étais le directeur général adjoint. J'avais une certaine fréquentation, si je puis dire, des milieux bancaires.

Axel Miller n'était pas banquier. Il était jeune. Vous voyez qu'on nomme des gens jeunes maintenant dans beaucoup de sociétés, et je crois que c'est une bonne chose. Il faisait une forte impression. C'est un homme intelligent, qui maîtrise bien les sujets. Je peux témoigner que, lors de l'acquisition de Artesia – il était déjà à Dexia, au comité de direction, c'était en 2001 –, je l'avais chargé, en tant qu'administrateur délégué et en tant que président du comité de direction, avec l'accord de mes autres collègues, de piloter la fusion entre Dexia Banque et le groupe Artesia. Il l'a fait, et très bien. C'était un *credential* qui paraissait tout à fait correct.

En fait, le vrai sujet, c'est que nos statuts disaient qu'effectivement il faut qu'il y ait une forme d'alternance entre Français et Belges. L'idée était qu'il était logique que le nouvel administrateur délégué, qui devait me succéder, serait une personne belge. Nous n'avions pas, au niveau du comité des nominations, une idée spéciale de personnes extérieures. Peut-être qu'on n'a pas assez cherché, c'est possible. Mais il me semble que le conseil d'administration, du moins les administrateurs membres du comité des nominations penchaient plutôt pour quelqu'un en interne, parce qu'ils disaient: au moins on le connaît, il a la pratique et cela permettra une transition souple. En interne, plusieurs noms ont été évoqués, mais de manière majoritaire c'est sur le nom d'Axel Miller que le comité des nominations s'est mis d'accord. Je le dis très librement. Le comité des nominations, présidé par François Narmon, a proposé le nom d'Axel Miller pour me succéder.

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Vous dites que M. Axel Miller venait du groupe Artesia. C'est vous ou Dexia qui avez fait les démarches auprès d'Artesia? M. Axel Miller vient de cette banque. Et, à l'époque, Artesia était presque en faillite. Quand vous avez fait cette démarche, vous saviez très bien qu'Artesia avait perdu plus de 173 millions

avec Lernout & Hauspie. Pourtant, vous l'avez repris. Je ne comprends pas. À l'époque, vous avez déjà sauvé Artesia. Telle est la vérité, je pense.

**Pierre Richard:** Monsieur le député, je me suis peut-être mal exprimé.

J'ai dit qu'Axel Miller avait rejoint le groupe en 2001. Il était dans un cabinet d'avocats (Clifford Chance). Il avait assisté le Crédit Communal en 1996, et en 1999 dans les négociations avec le Crédit Local de France. Je le connaissais bien. Je l'ai fait venir au niveau du groupe Dexia avec l'appui, d'ailleurs, de Luc Onclin qui estimait que c'était une excellente idée. J'avais toute confiance en ce dernier qui est un homme d'une grande expérience pour lequel j'ai beaucoup d'estime.

En 2001, les responsables du groupe Artesia Banking Corporation, donc du groupe ARCO, sont venus voir François Narmon qui était président du conseil d'administration – qui m'avait demandé d'être présent – pour dire qu'ils souhaitaient entamer des négociations pour voir si un mariage pouvait être possible. C'est ainsi que les choses se sont passées. Mais Axel Miller n'avait rien à voir avec Artesia Banking Corporation, ni avec BACOB.

C'est lorsque nous avons décidé – c'est Luc Onclin qui, avec moi, a beaucoup examiné les choses au niveau du comité exécutif – de procéder à cette fusion avec le groupe BACOB-Artesia que nous nous sommes dit qu'il fallait quelqu'un pour piloter la procédure de cette fusion. C'est ainsi que Luc et moi avons chargé Axel Miller de piloter cette fusion. Axel Miller a bien fait son travail pour intégrer BACOB dans Dexia Banque Belgique.

Sur les liquidités, encore une fois, je rappelle que c'était un sujet qui n'était pas central pour beaucoup de banques pendant longtemps, jusqu'à la crise en 2007-2008; c'est clair!

Moi, en tant que président du conseil d'administration, on ne m'en a pas parlé souvent; je le dis très franchement. Je m'appuyais d'expérience sur le comité d'audit, encore une fois, et je me réjouissais du choix qu'avait fait Axel Miller. Il avait proposé au conseil – qui l'avait accepté – de charger Claude Piret de prendre la direction des risques pour l'ensemble du groupe. La direction des risques comprenait l'ensemble des risques, y compris les risques de liquidité.

En ce qui concerne le directeur des risques, je n'ai

pas vu de mémoire, au niveau du conseil d'administration, de dossier détaillé. Le comité d'audit avait, par définition, des dossiers détaillés et je pense que le directeur des risques, s'il avait vraiment eu des inquiétudes, avant 2008 (après 2008, je ne peux plus en parler), sur ce sujet, de vraies inquiétudes, c'était son rôle, son devoir, si je puis dire, d'alerter directement le conseil ou le comité d'audit ou le régulateur - et sous forme écrite. Moi, je n'ai pas reçu de mémoire – je le dis très librement et sans attaquer qui que ce soit – de document de ce type.

Il ne faut pas oublier que le directeur des risques avait vraiment, au minimum, deux réunions par an avec le comité d'audit et qu'il avait toute la possibilité, hors ma présence et hors la présence de l'administrateur délégué, de dire, en l'écrivant, les soucis qu'il pouvait avoir sur tel ou tel sujet, risques de contrepartie, de marché ou de liquidité.

Donc, madame, de ma connaissance, je le dis très humblement, jusqu'à la fin de ma présidence, si je puis dire, la liquidité n'a pas été longuement évoquée par écrit et le conseil d'administration n'a pas été saisi spécifiquement de ce sujet.

Tout ce que je peux dire, c'est qu'Axel Miller, dans les mois de l'été 2008, à partir du mois de juin, me disait: "Les choses se tendent actuellement. Nous, nous avons un accès à la Banque centrale qui est très facile pour l'instant, mais le marché interbancaire commence à se tendre et je ne sais pas jusqu'à quand cela se fera." Donc j'avais entendu ce message, mais sans que ce ne soit une alarme dramatique, si vous voulez. Je faisais confiance à Axel Miller pour prendre les décisions nécessaires.

Moi, je disais à Axel: "Veille à prendre les décisions qu'il faut, notamment concernant les portefeuilles obligataires, de ne pas les augmenter en tant que de besoin". Mais c'était sa décision: c'était la gestion journalière. Objectivement, je n'avais pas le droit d'interférer dans la gestion journalière de l'administrateur délégué.

Voilà ce que je peux dire sur la liquidité.

La **présidente**: Vous l'avez dit tout à l'heure, mais je voudrais être sûre, qui est dans ce comité d'audit? Combien de personnes comporte-t-il?

**Pierre Richard**: Cela figure dans les rapports. Avec le temps, on oublie. Il était présidé par M. Gilles Benoist, administrateur de Dexia dès l'origine, ancien conseiller de la Cour des comptes en France. Directeur général de la CNP, une

grande compagnie d'assurance, la première dans l'assurance-vie en France. Il y avait M. André Levy-Lang, ancien patron de Paribas, Marc Tinant, du côté ARCO.

La **présidente**: Les réviseurs?

**Pierre Richard**: Les commissaires réviseurs étaient systématiquement présents, c'est clair. Le directeur de l'audit, Véronique Thirion, était présent, bien évidemment. Assistaient également en général le CFO qui était M. Von Lowis au début, puis M. Xavier de Walque ainsi que le directeur des risques. Je n'ai participé à aucune de ces réunions. Je ne dis pas cela pour m'en laver les mains, c'est la stricte vérité!

La **présidente**: Vous n'avez jamais participé à ces réunions? Pourtant vous pouviez le faire!

**Pierre Richard**: Je pouvais le faire, et ce n'est pas pour critiquer, mais mon directeur de l'audit pensait que ce n'était pas souhaitable. On avait dit que je pouvais éventuellement mais ce n'était pas souhaitable.

La **présidente**: Admettons-le. Le comité d'audit a accès à tous les documents et fait rapport au conseil d'administration. À un moment donné, comme Piret est dans le comité d'audit, je trouve anormal, incompréhensible et il faudra qu'on m'explique comment, en 2006-2007, on alerte déjà sur la liquidité...

**Pierre Richard**: Je n'ai pas été alerté à ce moment-là. Pas en 2006... Une vraie alerte, il faut la prouver. Il faut qu'un document écrit arrive à la personne.

La **présidente**: Au point où nous en sommes, monsieur Richard, je vous informe que c'est ce que nous cherchons. Le comité d'audit – vous le dites vous-même et c'est bien le moins puisque vous connaissez cela beaucoup mieux que nous – a accès à tous les documents et fait le rapport, la relation de tout ce qu'il sait – c'est son rôle – au conseil d'administration, où vous siégez.

Vous dites que vous n'avez eu aucune alerte, alors que nous avons entendu au moins deux personnes nous parler d'alerte sur les liquidités fin 2006 et en 2007.

**Pierre Richard**: Il y a peut-être eu des alertes internes.

La **présidente**: Qu'appellez-vous "des alertes internes"?

**Pierre Richard:** Il y avait peut-être des notes internes entre les différents services, qui étaient, je l'espère, évoquées au comité de direction. Mais, en tout cas, je n'ai pas eu connaissance de telles notes. C'est au comité de direction de savoir s'il y a vraiment des alertes fournies par le directeur des risques. Cela me paraît assez normal.

En tout cas, au conseil d'administration, je n'ai pas le souvenir, dans les rapports que faisait le président du comité d'audit, d'un point important, stressant, qui porterait sur la liquidité.

La **présidente:** Dans l'audition de M. Mariani, page 34: "Entre juillet 2007 et juillet 2008, 80 milliards d'euros de prêts et d'obligations ont été produits ou achetés. En juillet 2007, la crise avait déjà commencé. Toutes les banques commençaient à penser que la liquidité était quelque chose de difficile".

Donc, à la limite, si vous ne le savez pas de façon interne, vous ne pouvez pas l'ignorer de façon externe. Ou alors Mariani raconte n'importe quoi!

"À l'automne 2007, le groupe rachète sept milliards de livres, un portefeuille de prêts au logement social en Grande-Bretagne. Il y a zéro *funding* en livres sterling dans le groupe. Ce sont des prêts à 35 ans. Aujourd'hui, quand on regarde la sensibilité sur les portefeuilles de *swaps*, on est tué. Enfin, pas tué, mais c'est là-dessus que le collatéral est le plus important, parce que ce sont des prêts à 35 ans et qu'on n'a pas de ressources. Entre juillet 2007 et juillet 2008, le groupe disait: 'Nous avons un *rating* excellent; il faut en profiter'. Trente cinq milliards de lignes de liquidités ont été mis en place aux États-Unis; 55 milliards, et le groupe disait: 'On était les seuls; il faut en profiter'."

Alors, Mariani continue et se fait une réflexion: "Évidemment qu'on était les seuls. Depuis l'été 2007, plus personne ne faisait ce type de produit, parce que le risque de liquidité était trop important".

Comment pouvez-vous ignorer cela, alors que vous avez été CEO, que vous êtes alors président du conseil d'administration et que Mariani dit: "La crise avait déjà commencé en 2007. Toutes les banques commençaient à penser que la liquidité était une chose difficile"?

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Monsieur, puis-je ajouter un élément? Je cite le rapport de l'autorité de contrôle prudentielle, l'ACP: "Nombre de

constats relatifs aux modalités de gestion des positions de produits dérivés sont susceptibles de contrevenir aux dispositions du règlement 87/02. En 2007 et jusqu'en 2008, la communication financière de Dexia Crédit Local est restée évasive sur la montée des risques, dont le directeur général et certains administrateurs avaient eu connaissance. Elle a passé sous silence des infractions à la réglementation en vigueur sur le suivi du risque de liquidité, en particulier au premier semestre 2008. En clair, Dexia aurait menti sciemment au marché en sous-estimant ces risques de connaître une crise de liquidité."

**Pierre Richard:** Je ne connais pas ce rapport, monsieur le député.

La **présidente:** Donc, Mariani dit que tout le monde en juillet 2007 savait qu'il y avait un problème concernant la liquidité. Les banques faisaient attention, toutes les banques, sauf Dexia! Et Dexia achète à fond de train des sommes colossales et personne ne dit rien! Et on trouve cela normal!

**Pierre Richard:** Je le répète, il y avait un comité de direction que j'estime de qualité. Il était chargé de la gestion du groupe. C'est vrai que le *rating* de Dexia était excellent. C'est vrai qu'on avait un accès – c'est Axel Miller qui me le disait lors de nos réunions périodiques – très facile à la Banque centrale et la question des collatéraux ne se posait pas, car à ce moment-là, il n'y avait pas d'écartement dramatique des *spreads*, etc. et la valeur d'actifs qu'il était possible d'apporter aux banques centrales ou au marché des *repo* était très importante.

Les actifs qui se constituaient – c'était effectivement le comité de direction de l'époque qui prenait les décisions – étaient considérés comme liquides et donc ils pouvaient être refinancés si besoin en était par la Banque centrale ou par les *repo* si la liquidité se réduisait. C'était, je pense, le raisonnement que tenait le comité de direction.

En ce qui concerne le conseil et le membre – à savoir moi, le président -, quel était le type d'information? Je peux témoigner de deux choses: c'est que, dans les entretiens périodiques et réguliers avec l'administrateur délégué, ces questions étaient évoquées par Axel Miller - en 2007, je n'en ai pas souvenir, mais peut-être en 2008 - mais de manière qui n'était pas stressante jusqu'à fin été 2008. C'était présenté, comme vous l'avez dit, madame la présidente, de bonne

foi par l'administrateur délégué: "On a de la chance, car on peut se refinancer facilement et donc continuer à accroître le portefeuille d'obligations".

C'est vrai que l'administrateur délégué me disait: il ne faut pas qu'on exagère, il faut qu'on modère ça. Il considérait que le chef du premier métier, Bruno Deletré, poussait trop fort sur ce plan. Moi, je vous le dis comme je le lui ai dit à ce moment-là: "Axel, écoute, tu es le président du comité de direction. À toi de juger si... C'est toi qui dois faire la synthèse de tout ça. À toi de juger et de voir s'il faut ralentir ou pas ces achats d'obligations, qui supposent qu'il n'y a pas de problème sur les marchés, et qu'on puisse toujours trouver un financement auprès de la Banque centrale."

Comme ces actifs étaient de bonne qualité, Bruno Deletré disait probablement: "Il n'y a pas de problème!". Bruno Deletré est un inspecteur des Finances, il était assez sûr de lui. Il fallait que l'administrateur délégué, en comité de direction, prenne la décision de prudence, s'il estimait nécessaire de ralentir l'acquisition de ce portefeuille obligataire qui, effectivement, a été essentiellement constitué entre 2006 et 2008, donc sous la gestion journalière de l'administrateur délégué de l'époque.

Et il n'y a pas eu de remontée. Axel Miller était administrateur, c'est lui qui présentait la situation. À chaque conseil, il y avait un point sur la situation du groupe. Axel Miller n'évoquait pas, sauf en 2008, vers l'été, je pense, de mémoire, ce sujet comme un sujet grave.

C'est vrai que la solvabilité était le point-clé. Il y avait une sorte de confiance, peut-être exagérée, du comité de direction dans nos métiers, qui étaient considérés comme peu risqués sur le plan de la solvabilité, mais qui l'étaient beaucoup plus sur le plan de la liquidité avec la crise parce que c'étaient des actifs de qualité.

La **présidente**: Deux collègues veulent intervenir et je vais leur passer la parole, mais "je n'ai pas encore fini avec vous" sur la liquidité.

**Christiane Vienne** (PS): Sur ce point précis et en lien avec ce que vous avez déjà dit.

Un des premiers experts que nous avons entendus, et vous avez défendu le modèle, disait: "En 2008, je crois que le groupe avait montré une très grande fragilité, surtout dans sa structure de financement, et surtout du fait de ses activités françaises au départ, activités françaises qui

reposaient très largement sur un financement interbancaire et un financement dans le marché." Vous l'avez dit.

Et il ajoute: "Donc c'est de la banque à l'envers. Une banque à l'endroit, une banque normale collecte des dépôts et fait des crédits avec ça. Dexia Crédit Local fait d'abord des crédits et puis elle essaie de les financer quelque part."

J'ai l'impression que dans le modèle, le ver était dans le fruit puisque ce modèle impliquait qu'il fallait prendre des risques pour aller constamment chercher de nouveaux moyens. Vous l'avez dit tout à l'heure aussi: les risques sont arrivés après des scénarios non imaginés. Je suis très sceptique quand vous dites cela. Je reviendrai sur l'activité de M. Deletré plus tard sur le plan international. Sur ce plan du risque, lorsqu'il a amené des produits de plus en plus structurés, de plus en plus complexes avec un risque important, vous avez dit vous-même: "c'était rentable à 20 %." N'est-ce pas seulement la rentabilité qui a fait que, finalement, on a accepté? Et ce besoin constant de rentabilité ne faisait-il pas partie intégrale du modèle? Par nature, cela devait exploser à un moment ou à un autre. Qu'il y ait eu ou pas la crise. La crise n'a fait qu'accélérer.

**Pierre Richard**: Sur ce point précis, madame, ce que vous visez en fait sur ces points, c'est le portefeuille obligataire PSP. Parce que, concernant les prêts proprement dits, qui étaient faits sur le bilan de l'entreprise, quand on regarde le bilan, si on regarde les prêts long terme qui ont été faits, en face on a les ressources correspondantes en marché obligataire. Il y a un équilibre entre la ressource qui a été collectée à long terme et les prêts qui ont été faits.

**Christiane Vienne** (PS): Je voudrais avoir une confirmation. Ce n'est pas tellement le bilan qui m'intéresse. Simplement, lorsque, par exemple, on vend aux collectivités locales françaises des prêts basés sur l'évolution du taux de change entre le franc suisse et l'euro, il y a tout de même de quoi se poser des questions.

**Pierre Richard**: C'est également un autre point, madame. Je réponds sur ce point précis. Sur les prêts structurés – après je reviendrai sur le portefeuille -, effectivement, il y avait des prêts plus complexes qui étaient proposés. C'était "la mode". Il faut être clair: les collectivités françaises en demandaient. Elles en demandaient tellement qu'il y avait beaucoup de concurrence, notamment de banques étrangères (RBS, Deutsche Bank, des caisses d'épargne françaises, il y en avait

beaucoup). Ce n'est pas moi qui m'en occupait, je n'étais pas là-dessus, c'était Dexia Crédit Local, M. Gérard Bayol qui était saisi par les collectivités, notamment les grandes, qui leur disaient: "Nous voulons des produits un peu meilleurs que le produit de base, le prêt à taux fixe ou le prêt variable sur l'Euribor, qui nous permettent de mieux lisser notre dette dans le temps, etc.". Pour Dexia, il est clair que, immédiatement, nous nous couvrons sur le marché, c'est-à-dire que nous ne prenons aucun risque sur ces produits. Il y avait un risque, malheureusement, pour la collectivité locale mais elle était dûment informée, d'après ce qui m'a été dit. Les contrats explicitaient dans le détail, à la collectivité, le risque qu'elle prenait. Il y avait même des stress tests qui étaient inclus dans l'information du contrat pour que la collectivité sache – et c'était expliqué clairement – que c'était un produit risqué.

«Si l'hypothèse qu'on fait ne se révèle pas exacte, vous risquez de payer plus cher». Donc, le risque était sur le client, la collectivité locale. Mais Dexia, immédiatement, se couvrait sur le produit qui était vendu. Donc, il n'y avait pas de risque pour Dexia.

Tous les prêts aux collectivités publiques, aux collectivités locales ont été, jusqu'à 2007, 2008, rentables.

Est-ce que c'était l'objectif? Il y a un objectif général dans une société, c'est d'être rentable; on ne peut pas le leur reprocher. Le tout est de savoir si on veut vraiment pousser les choses, augmenter les risques, pour être plus rentable.

À partir du moment où ces produits structurés étaient couverts, ils n'augmentaient pas le risque pour Dexia.

**Dirk Van der Maelen** (sp.a): Mijnheer Richard, wij hebben van verschillende zijden gehoord dat er tussen 2006, de periode dat u voorzitter was, en 2008 zeer riskant gedrag werd opgetekend bij Dexia. Als men kijkt naar de evolutie van de portefeuille en de balans dan zien we dat dit explodeert. Ik heb een vraag voor u. Kunt u ons de bonussenpolitiek eens uitleggen? Hoe zat het met de berekening van de bonussen van de mensen die in het directiecomité zaten? Klopt het gerucht, dat wij in de Franse pers vernomen hebben, dat de heer Deletré, toen hij vertrok bij Dexia, met een *golden handshake* van 2 miljoen euro is vertrokken? Als dat juist is, vraag ik mij af wat de bonussen zijn voor de leden van het directiecomité.

La **présidente**: Monsieur Van der Maelen, cette question n'a pas de rapport avec les liquidités.

**Pierre Richard**: Ma réponse sera très courte, madame la présidente.

La **présidente**: Je vais vous laisser répondre. Mais essayons quand même de travailler par thème. Puis je passerai la parole à M. Jean Marie Dedecker et M. Peter Dedecker.

**Peter Dedecker** (N-VA): Ik wil nog iets heel concreet toevoegen aan de vraag van de heer Van der Maelen.

Het gaat niet alleen over de bonussen van die mensen daar, maar ook over u persoonlijk. Klopt het dat u voor 600 000 euro extra pensioen hebt gekregen als bonus voor een periode van 20 jaar? Indien ja, wie heeft dat beslist en wanneer?

**Pierre Richard**: C'est toujours la période 2006-2008. Bien évidemment, le comité des rémunérations, qui était présidé par M. Denis Kessler, un homme de qualité, était très professionnel et avait mis en place des critères très précis. Je ne me souviens plus dans le détail mais ils sont, je crois, même dans les rapports d'activité pour calculer la part variable. Il y avait une partie fixe – qui était fixe comme son nom l'indique – avec une petite indexation éventuellement tous les deux ans mais cela ne bougeait pas beaucoup, et la partie variable qui était fonction de plusieurs critères, notamment les résultats nets mais également d'autres éléments dont je ne me souviens plus dans le détail. Il y avait au moins 4 ou 5 critères, y compris le critère comparatif avec les chiffres d'autres banques pour être cohérent avec ce qui se passait dans le marché.

Ce système, je ne pense pas sincèrement qu'il ait poussé à prendre plus de risques. Bien évidemment, comme le bonus était fonction de la marche globale de l'entreprise et de son résultat, c'est sûr que cela encourageait les responsables à veiller à développer une activité. Mais on ne peut pas dire que c'était pour prendre plus de risques.

Concernant M. Deletré, il avait, contractuellement, eu droit à une indemnité de départ assez élevée mais qu'il a rendue intégralement. Concernant moi-même, ce sujet est antérieur à 2006 parce que j'ai pris ma retraite à 65 ans, donc au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Le conseil d'administration avait depuis longtemps prévu un système de retraite pour les membres du comité de direction: une

retraite supplémentaire, extra-légale. L'objet avait été de veiller à ce qu'il y ait une sorte de symétrie entre les membres de l'exécutif français et belge. Moi, il s'avère que j'étais le plus ancien, parce que j'avais 65 ans. On appliquait une règle légale qui existait en France pour le dispositif d'une retraite supplémentaire qui était un pourcentage de la rémunération fixe. Ceci a été décidé en 2004, nettement avant la crise. Ma retraite s'est mise en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006. À cette époque, les résultats, l'activité de Dexia n'étaient pas l'objet de critiques. Cela a été fait de la manière la plus légale possible: décision du conseil et puis mise en place de la retraite.

C'est un "sujet", si je puis dire, qui a été exécuté, déterminé, décidé, vraiment nettement avant la période 2006-2008.

Est-ce que vous voulez que je revienne sur la liquidité?

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Oui.

**Pierre Richard:** J'avoue que je n'ai pas assez bien noté les questions. Qu'est-ce que je peux dire de plus? Pardonnez-moi, madame la présidente, vous êtes plus perspicace que moi. Là, je ne vois pas que dire de plus.

La **présidente:** Je vais remettre le sujet sur le tapis. Qui est dans le comité stratégique?

**Pierre Richard:** Dans le comité stratégique, il y avait le président du conseil d'administration, l'administrateur délégué, un représentant d'ARCO, un représentant du Holding communal, un représentant de la Caisse des Dépôts et un administrateur indépendant.

La **présidente:** Donc, vous êtes, avec M. Miller, dans le comité stratégique.

**Pierre Richard:** Oui.

La **présidente:** Le comité stratégique est lié au CA et, à cette occasion, même si vous voyez M. Miller dans les couloirs, vous pouvez parler avec M. Miller tant et plus de la stratégie. J'imagine que c'est là qu'on peut parler de la stratégie, sinon je ne vois pas pourquoi on appellerait ce comité "le comité stratégique".

Et je lis dans le rapport "Crise financière et bancaire" ... Pour bien vous situer les choses, c'est le rapport qui a été fait en 2009 en Belgique à la suite de la grande crise qui est arrivée en 2008 et qui a touché plusieurs banques en

Belgique, notamment Dexia. Donc, on parle de Dexia à des moments précis dans ce rapport. À la page 97, on dit: "La position du groupe en matière de liquidité a été suivie avec une attention croissante par les différentes instances de l'administration et de la gestion du risque au cours des années 2007-2008". Ça, on le sait. "C'est ainsi que le comité de direction a approuvé une nouvelle directive du management du risque sur les liquidités en juillet 2007 et que la situation en matière de liquidité a été examinée chaque semaine au comité de direction dès août 2007."

Donc, vous me dites: je n'ai jamais entendu parler de rien, on ne me disait rien, rien n'est revenu au conseil d'administration. Mais, vous venez de me dire que vous êtes dans le comité stratégique avec Axel Miller, que vous connaissez d'ailleurs depuis des années, lequel Axel Miller suit la situation de liquidité au comité de direction semaine après semaine parce qu'elle est inquiétante. Et vous me dites que vous n'avez pas entendu parler du problème de liquidité.

**Pierre Richard:** Je pense que je vais pouvoir répondre plus clairement à votre question. Tout d'abord, concernant le comité stratégique, vous allez peut-être être surprise. Le conseil d'administration avait considéré que la stratégie devait être évoquée au niveau du conseil d'administration lui-même. C'était notamment le rôle de cette réunion stratégique qui durait une journée, que l'on faisait au moins une fois par an avec l'ensemble du conseil.

Le comité stratégique, son rôle était de facto réduit, mais en consensus avec le conseil, qui a tout pouvoir pour ce faire. Le comité stratégique se concentrait sur les grosses acquisitions: DenizBank, ARCO-Artesia, etc. Mais la stratégie du groupe était vue directement par le conseil d'administration. C'était l'évolution naturelle du comité stratégique. Ce n'est pas au comité stratégique qu'on évoquait la liquidité; je peux le dire de mémoire, je n'ai jamais entendu parler de liquidité au niveau du comité stratégique.

Concernant la liquidité et le suivi par le comité de direction, je ne doute pas que celui-ci suivait la liquidité et je ne doute pas que, dans les années 2007 et 2008 – comme vous l'avez très bien dit, madame la présidente, le sujet était évoqué de manière générale à l'extérieur –, le comité de direction suivait cela attentivement. Et je vous confirme effectivement que je ne connaissais pas la périodicité d'examen de ce sujet par le Comité. Mais je savais que le comité de direction examinait de manière très régulière la situation de

liquidité du groupe. Je suis d'accord. Ce qui est mis dans le rapport de 2009 est sûrement exact. Cela veut bien dire que le comité de direction suivait ça. Mais le comité ou l'administrateur délégué considérait-il que, jusqu'en juin-juillet 2008, c'était tenable et gérable et qu'à ce moment, il ne pensait pas nécessaire de l'évoquer plus haut? Ou alors, s'il l'estimait nécessaire, pourquoi ne l'aurait-il pas fait?

Je peux vous témoigner que je ne rencontrais pas Axel Miller uniquement dans les couloirs. Nous avions un rendez-vous régulier en fin de journée. Il y a le téléphone, bien sûr, madame. Mais on se voyait physiquement, c'est quand même plus sympathique! Il me parlait de ces questions de liquidités, surtout en 2008. Et je peux vous dire, madame, que jusqu'à la faillite de Lehman Brothers, disons jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre, il n'y avait pas un aspect dramatique ressenti par l'administrateur délégué, compte tenu du fait que nous avions des actifs de qualité et que le marché des *repo* et l'accès à la Banque centrale étaient encore ouverts. L'homme chargé de la liquidité était, m'a-t-on dit, un cadre belge que je ne connaissais pas, mais qui était très connu de la Banque centrale, et qui faisait les opérations.

Axel Miller expliquait qu'il avait un accès très facile, qui faisait même que, lors des adjudications auxquelles procédait la Banque centrale, nous obtenions parfois plus que ce qui était nécessaire et on le remplaçait dans le marché interbancaire auprès d'autres banques.

Jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre, jusqu'à Lehman Brothers, le comité de direction n'a pas considéré, me semble-t-il, qu'il y avait un péril grave sur la liquidité. Le *rating* était encore bon. Il ne faut pas oublier que tous les *ratings* étaient bons, aussi bien ceux des portefeuilles obligataires de Dexia que ceux de Dexia lui-même. Il fallait simplement une attention soutenue. Le directeur des risques était chargé de tenir régulièrement au courant, peut-être toutes les semaines ou tous les jours, le comité de direction.

Je maintiens que si un des membres du comité de direction ou si l'administrateur délégué lui-même considérait que le sujet était gravissime, c'était son devoir d'en saisir lui-même le comité d'audit, pour le directeur des risques en tout cas, ou le conseil d'administration mais je n'ai pas le souvenir d'une communication spéciale sur ce sujet pendant ma présidence.

**Jean Marie Dedecker** (LDD): Mijnheer Richard, deze bijzondere Dexiacommissie loopt al een tijdje

en ik heb hier altijd de indruk dat het 6 december is. Normaal komt Sinterklaas dan, maar hier gaat het om het spelletje zwartepiet doorspelen.

Ik ga u even confronteren met uw eigen uitspraken. Ik citeer letterlijk wat u zelf hebt gezegd over *les produits structurés*.

"Les produits structurés, tout le monde en voulait. Ils ont été globalement bons pour l'économie." Dat is een uitspraak waarvan ik achterover val.

Ik citeer een volgende uitspraak van u.

Volgens mijn bescheiden mening werden er producten aangemaakt. Volgens de heer Mariani is men zelfs geëindigd op zowat 223 producten, CDO's en weet ik veel. U hebt zelf meegewerkt aan het maken van die rommelkredieten.

U bent vanaf de eerste dag betrokken geweest bij de fusie tussen het gemeenteverdriet — dat is het geworden, na het Gemeentekrediet — tussen Dexia en DCL. U bent zelf verantwoordelijk voor het *businessplan* op dit moment.

Toezichthouders, mensen van de Nationale Bank, onder wie de heer Luc Coene, hebben heel duidelijk gezegd dat het is ontspoord op het moment dat langlopende kredieten gefinancierd werden met kortlopende leningen.

Zulks gebeurde klaar en duidelijk onder uw beleid. Het is een totale, antibancaire toestand. Iedere bankier weet immers dat langlopende kredieten op twintig jaar worden gefinancierd. U zegt dat u de crisis van 2008 niet kon voorzien. U moet echter wel risicobeheer doen voor kredieten op twintig en dertig jaar, wat u op dat moment wel kon voorzien.

U spreekt over een kaderlid en over een directielid dat voor de *creditspread* verantwoordelijk was. Dat kaderlid is hier geweest. Het directielid is hier geweest. Hij verklaarde dat hij van 2004 tot 2005 verantwoordelijk is geweest.

Hij heeft hier over het marktfundingmodel klaar en duidelijk het volgende verklaard, en ik citeer: "DCL — Dexia Crédit Local de France verstrekke grote kredieten, zonder dat zij daar de eigen *funding* voor had." Daarvoor bent u — dit was uw *businessmodel* — geld bij Dexia Bank België gaan halen, om u op dat moment te financieren.

Een volgend citaat van die persoon luidt: "Toen ik verantwoordelijk was voor de *financial markets*, was de *creditspread portfolio*, inclusief de financiering van de lokale besturen, beperkt tot

50 miljard euro. Er was niet genoeg vraag naar kredieten door de lokale besturen. Ik spreek hier over DCL. Dus kocht men gewoon overheidspapier bij op de markt. De 50 miljard euro is naar 175 miljard euro gegaan." Men is zelfs verder gegaan. Men heeft kredietrisico's tot 250 miljard euro genomen.

U oppert hier nu doodgemoedereerd dat 'les produits structurés, tout le monde en voulait. Ils étaient globalement bons pour l'économie'. Een dergelijke uitspraak begrijp ik totaal niet van een bankier. 'On n'a jamais attendu parler de l'affaire'.

U hebt zelf CEO's gecreëerd. U hebt zelf de *creditspread portfolio* laten ontsporen. Ik praat dan nog niet over Spanje, Italië, Groot-Brittannië en dergelijke. U bent het ook die het troetelkind van uzelf, FSA — en ik citeer nu de heer Narmon — hebt laten ontsporen. De boel is daar ook ontspoord.

Vandaag speelt u de zwarte piet door. Het is de heer Axel Miller, het is iemand anders, terwijl u zelf CEO bent geweest van het bedrijf, u bent nog twee jaar voorzitter geweest in 2007-2008 en u hebt zelf de fusie in elkaar gestoken. Ik spreek nog niet over Kempen-Labouchere en weet ik veel. Ik praat daar allemaal nog niet over, ik praat gewoon over... Hoe kunt u zo staan ten opzichte van het aanmaken van CDO's en zeggen *wir haben es nicht gewusst?* Graag een antwoord, mijnheer Richard.

**Pierre Richard:** Monsieur le député, je vais bien sûr m'efforcer de répondre. Il y a plusieurs sujets que vous avez évoqués. Concernant les produits structurés, c'est-à-dire les prêts aux collectivités locales, notamment françaises, qui ont été un marché assez important, je confirme, et je me permets de répéter ce que j'ai dit en réponse à une précédente question, que ces produits complexes qui étaient sur le marché, qui étaient proposés par beaucoup d'autres banques et qui intéressaient de nombreuses collectivités locales qui souhaitaient avoir une gestion active de leur dette ont été, systématiquement pour Dexia, couverts, sans risque de contrepartie. C'est un point important.

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Hoe is die bank dan eigenlijk failliet gegaan? Ik noem dat een failliet, in 2008, want de belastingbetaler...

U hebt het over de plaatselijke besturen. De plaatselijke besturen verwijten u vandaag het verkopen van *des boules de neige*, van sneeuwballen. U zegt dat er vraag naar was en

dat er niets aan de hand was, *madame la marquise*.

**Pierre Richard:** Monsieur le député, apparemment les *snowballs*, les boules de neige en français, nous n'en avons vendue aucune. Ce sont d'autres banques qui ont fait des *snowballs* qui sont des produits dangereux parce que ce sont des produits qui ont la particularité que quand les taux divergent, ils montent et ne peuvent plus redescendre si les marchés s'améliorent. Nous n'avons jamais fait cela. On avait des produits de pente, c'est-à-dire qu'ils pouvaient être bons quand il y avait une pente des taux qui était pentue entre les taux courts et les taux longs et qui devenaient moins bons si ça baissait. Mais, dès que ça remontait, les gens retrouvaient des bons taux. Donc, nous n'avons pas fait des choses comme ça. Bien évidemment, à partir du moment où les marchés ont bouleversé un certain nombre de scénarios, certaines collectivités locales qui avaient sincèrement demandé ces produits n'étaient pas contentes et ont reproché à la banque de le leur avoir proposé. C'est normal, ça fait partie de la vie. Ensuite, ..

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Je vous interromps un petit instant. Vous connaissez probablement mieux M. Jean-Pierre Gorges.

**Pierre Richard:** Non, je ne le connais pas. MAIS Je l'ai rencontré récemment.

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Je pense qu'on vous a posé des questions au parlement français.

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Je le cite: "Comment avez-vous pu vendre aux collectivités qui s'étaient endettées à taux fixe de tels prêts indexés sur des paramètres financiers incompréhensibles et volatils, par exemple, adossés à la parité monétaire entre le franc suisse et la livre sterling?" Mme Vienne l'a dit. "Quel bonus ont perçu vos commerciaux?"

Pour ma part, je ne parle pas des bonus.

**Pierre Richard:** Les agents commerciaux de Dexia Crédit Local n'étaient pas rémunérés en fonction de la fourniture de ces produits structurés. Ils avaient une rémunération globale sur l'ensemble de l'activité. Donc, ils n'étaient pas poussés, si je puis dire, à en vendre trop.

Il y a eu des produits complexes. Je tiens à dire que la base de ces produits complexes, le capital, était toujours en euros. C'est le taux d'intérêt qui pouvait varier en fonction de l'évolution des parités

de change, mais pas le capital. Le remboursement du capital était toujours en euros. Il n'y avait pas de risque de change. C'est le taux d'intérêt qui était fonction des parités de change entre les différentes monnaies.

Encore une fois, ça a été vendu, parce que les collectivités locales les ont prises. Lorsque vous traitez avec une grande collectivité publique, un département, vous avez affaire à des services compétents.

**Jean Marie Dedecker (LDD):** Accepter, c'est autre chose que l'inventer. C'est parce que vous les avez proposés. Je ne connais pas un bourgmestre en Belgique – ils sont certainement plus intelligents en France – qui connaît ces produits-là.

**Pierre Richard:** Les produits, monsieur le parlementaire, sont fabriqués par les banques. C'est normal. C'est un produit financier, c'est le rôle des banques.

Le client, sa liberté, c'est de prendre un produit dans une gamme ou pas. Là-dessus, on ne peut pas en dire plus.

On vous a dit que DCL, jusqu'en 2004, ne disposait pas de financement. Je tiens à dire qu'en 2004 – j'étais administrateur délégué, je m'en souviens bien -, notre programme de financement à long terme se passait extrêmement bien. Nous pouvions émettre chaque année – je dis cela de mémoire – de l'ordre de 40 milliards d'euros de collectes, de financement à long terme sur le marché dans des conditions excellentes, aussi bonnes que des dépôts. Avec ces fonds, on faisait des prêts aux collectivités locales. Il y avait donc bien adossement entre les prêts à long terme qui étaient faits et leur financement.

Le point est différent pour les portefeuilles. Je dis la réalité des choses. Le PSP (*Public Sector Portfolio*) a été développé notamment par M. Bruno Deletré, entre 2006 et 2008, de manière peut-être excessive, mais partant de l'idée que cela faisait partie du métier *public finance*. Il s'agissait de souscriptions à des émissions de collectivités publiques, donc bien notées; c'était de grande qualité et on considérait que ces actifs étaient liquides. Donc, ils pouvaient être financés en partie par du court terme. C'est comme ça que ça s'est passé. Et moi, tout ce que je puis dire sur ce point-là, c'est que l'administrateur délégué était chargé, avec le Comité de direction, de la gestion du PSP.

Encore une fois, c'est simplement pour rappeler la réalité des choses. En Belgique, il y a une distinction claire entre le président et l'administrateur délégué, qui est chargé de la gestion journalière. Il n'y a pas d'interférence dans la gestion. Pour la gestion, c'était au comité de direction de calibrer les choses, avec toutes les informations nécessaires, y compris les informations sur les contreparties, les informations sur les liquidités. Sur la liquidité, jusqu'en juin ou juillet 2008, je pense, Dexia ne rencontrait pas de vraie difficulté. C'était plus tendu, plus difficile pour beaucoup d'autres banques, mais moins pour Dexia.

C'est peut-être l'erreur qui a été commise, c'est qu'on ne s'est pas aperçu que ça allait venir aussi vite. Mais sincèrement, moi, en tant que président, et le conseil d'administration – je vois l'aspect conseil d'administration -, nous n'avions pas été alertés, en tout cas en début 2008, sur une crise imminente de liquidité qui nous aurait amenés à dire au comité de direction qu'il fallait arrêter les financements. C'est clair.

**La présidente:** Monsieur Richard, il n'y a rien à faire: on ne va pas sortir d'ici en étant d'accord sur ce plan-là.

Je relis Mariani. Je parle d'octobre 2008. Je m'avance en parlant de la période entre juillet 2007 et juillet 2008. À cette époque-là, il dit: "nous avons un *rating* excellent. Dexia dit qu'il faut en profiter. 55 milliards de lignes de liquidités mises en place aux États-Unis. Et le groupe disait: 'on est les seuls; il faut en profiter'. Et ces lignes de liquidités de 55 milliards ont été tirées à hauteur de 28 milliards au cours de l'automne 2008." Mais ça ne se fait pas du jour au lendemain, c'est déjà en route depuis un certain temps. Et il dit également que Dexia était le premier débiteur de la Fed.

Le problème, c'est que, puisque tout le monde, tous les banquiers se posent des questions depuis l'été 2007 sur la liquidité, la seule qui ne se pose pas de questions, collectivement – c'est ça le problème - ... Vous dites que vous n'aviez pas de problèmes de liquidités, puisque vous étiez les seuls à ne pas voir que vous en aviez.

Par rapport à cela, je ne comprends pas que dans votre position,.... Qu'est-ce qu'on fait alors au conseil d'administration? Chacun chez soi, d'accord! Mais on est quand même dans le même groupe! Le conseil d'administration, il sert à quoi? Il sert quand même – vous l'avez dit – à prendre des options stratégiques, à en discuter, puisque cela ne se faisait pas dans le comité stratégique. Ou bien tous ces gens sont valables, ou bien vous

êtes en train de me dire: "... oui, mais à ce moment-là, Axel Miller, en qui j'ai eu confiance et que j'ai mis à cette place-là, a été ou est incompetent." C'est l'un ou l'autre. Je ne peux pas comprendre; il n'y a pas à sortir de là. Ou bien Axel Miller est incompetent et, le sachant, vous l'avez mis expressément là; ou alors, vous ne le saviez pas et c'est encore plus grave, parce que vous le connaissez depuis longtemps. Et vous, vous êtes là au conseil d'administration et vous dites: "ce n'est pas grave, je suis au conseil d'administration. On ne me dit rien, tout va bien!".

**Pierre Richard:** Madame, permettez-moi de dire que je ne partage pas totalement votre interprétation.

Les choses sont malheureusement simples et peut-être tristes, mais sincèrement, il n'y avait peut-être pas une prise de conscience suffisante des uns et des autres. Et, objectivement - sans vouloir renvoyer la balle à l'un ou à l'autre, ce n'est pas mon sujet -, je dis ce qui s'est passé. Peut-être y a-t-il eu un peu d'inconscience, c'est possible. Mais en tout cas, avant la grande crise, avant Lehman Brothers, j'affirme haut et fort - et je ne vois pas qui pourrait objecter ce que je dis -, le marché fonctionnait; c'était plus difficile pour un certain nombre de banques, qui avaient un *rating* moins bon que celui de Dexia. Mais, de mémoire, il me semble que même au premier semestre 2008, Dexia avait collecté sans difficulté à peu près 20 ou 25 milliards sur le long terme. Donc, il avait déjà bouclé plus des 2/3 de son programme ... au premier semestre 2008! Ce n'était pas le cas de tout le monde. Donc, cela veut dire que l'on avait bien accès aux marchés. Et que le portefeuille d'actifs - dont on peut penser qu'il a crû trop vite -, notamment le PSP, était de très haute qualité et il était reconnu comme tel grâce à son *rating*. Donc, Dexia avait un accès à la banque centrale jusqu'en juin, qui ne posait aucun problème.

Face à cela, que dire? C'est quand même le travail du comité de direction que de piloter les choses dans ce domaine. Les ratios étaient corrects; les résultats étaient corrects. Moi, je voyais régulièrement Axel Miller - je le dis - et il m'évoquait, en 2008, qu'il fallait peut-être ralentir le rythme de croissance du portefeuille PSP. Je lui disais: "tu as sûrement raison. Il faut que le comité de direction en décide et tu le fais." Moi, je ne pouvais pas en juger autrement, chère madame.

Honnêtement, je pense qu'Axel Miller, comme moi, comme François Narmon et beaucoup d'autres, était absolument stupéfait lorsque la

crise de 2008 est arrivée à la suite de la faillite de Lehman Brothers. Nul ne pensait que tout se bloquerait aussi brutalement.

En un jour, tout se bloque. À partir du moment où il n'y a plus de liquidité, les titres qui deviennent illiquides se mettent en valeur de marché. Alors, c'est n'importe quoi; la valeur peut baisser de 45, 50, 70 %. Et là, on est face à un chaos généralisé.

Je pense qu'il n'y a pas eu de malhonnêteté ni des uns ni des autres. Il y a peut-être eu une sensibilisation pas assez bonne à l'environnement général, qui était plus difficile en 2008 qu'en 2006. C'est vrai. On aurait peut-être dû être plus prudents. Mais le fonctionnement du groupe Dexia, groupe bancaire belge, a fonctionné selon les procédures existantes et avec, encore une fois, un rôle capital du comité de direction et du comité d'audit, qui n'ont pas alerté de manière solennelle le conseil jusqu'à l'été 2008.

Je ne peux vous dire que cela, chère madame.

**La présidente:** Monsieur Richard, vous vous engagez sur ce que vous dites. Et chacun de nous fera cet exercice. Il me reste une mauvaise impression dans l'esprit.

Quand j'entends Mariani dire: "tous les autres banquiers font attention à ce moment-là, sauf Dexia", cela veut dire que Dexia n'est pas dirigé par de vrais banquiers.

C'est quoi un banquier? Il n'y a rien de plus simple qu'un banquier. C'est quelqu'un qui fait attention au risque de crédit, au risque de liquidités et au risque de taux d'intérêt. C'est assez simple.

Et tout ce qu'on nous raconte ici en long et en large, qui paraît très complexe parce que c'est long, c'est fouillé, etc. - Dexia n'est effectivement pas une petite banque -, c'est bien joli, mais cela peut se résumer simplement à ça.

Donc, les autres vrais banquiers, ils sentent qu'il y a un problème et ils sont prudents sur la liquidité au moment où vous, vous continuez plein pot jusqu'au moment où vous vous retrouvez dans le mur avec Lehman Brothers. Donc, les autres se sont aussi crashés, mais moins fort. Vous avez été plus fragilisés parce que vous n'avez pas senti ... Et cela, je ne peux pas manquer de vous le reprocher!

Qu'est-ce qui se passe? On dit: "ça va, tout va bien. On est le premier financeur des collectivités locales." Et puis après, on vient pleurer auprès

des États pour être soutenu et pour éviter les risques systémiques liés à l'implémentation de votre banque dans la vie, notamment, des collectivités locales. C'est ce que vous avez appelé, tout à l'heure, au sens noble du terme, "les collectivités politiques". Ça ne va pas, ça!

**Pierre Richard:** Madame, (...) (*début d'intervention hors micro*)

Comment pourrions-nous expliquer pourquoi jusqu'en juin-juillet, le marché interbancaire fonctionnait bien et que Dexia obtenait, sans problème, des lignes de liquidités auprès d'autres banques? Cela veut dire que les banques n'avaient pas d'inquiétude concernant Dexia. N'oublions pas que Dexia avait un très bon *rating*, que FSA avait un *rating* AAA, etc.

Vous savez, le métier bancaire, il a été bouleversé depuis 2008; de nouvelles régulations se font. Mais la régulation précédente n'était pas du même type – si je puis dire – et nous avons respecté ces régulations. N'oublions pas que les régulations d'avant attachaient beaucoup d'importance au *rating*, à tel point que même les directives bancaires européennes et des différents régulateurs, superviseurs – les banques centrales - des différents pays, font référence à ces *ratings* pour pouvoir indiquer si tel actif est éligible ou pas à la Banque centrale.

Donc, jusqu'en juillet 2008, madame la présidente, nous étions dans les cordes puisque nous avions des actifs qui étaient de bon *rating*, qui étaient éligibles à la banque centrale.

C'est vrai qu'on aurait peut-être dû être plus conscients de la crise qui couvait, si vous voulez, qui aurait pu, me semble-t-il, être évitée -je parle des drames qu'elle a causés - si les États-Unis n'avaient pas fait l'erreur de laisser tomber Lehman Brothers. Mais on ne refait pas l'histoire, comme je l'ai dit tout à l'heure.

Je crois que le chaos de 2008 est pire que le chaos de 2011.

La **présidente:** Je n'en suis pas sûre.

**Pierre Richard:** À chacun son avis, chère madame. Les deux chaos sont mauvais. On n'est pas loin l'un de l'autre.

La **présidente:** Quand je vois la façon dont on a tenu compte des leçons de 2008 en 2011, je me permets de douter.

**Christiane Vienne (PS):** Je voudrais revenir sur un élément du conseil d'administration.

Il nous est revenu qu'il y avait un pacte d'administrateurs entre des administrateurs belges et l'un ou l'autre français. En quoi consistait exactement ce pacte?

Par ailleurs, en ce qui concerne la stratégie du groupe, il nous est revenu également que lorsque M. Miller est venu devant le conseil d'administration avec le projet DNA, il s'est heurté à une très forte opposition, notamment des membres de ce pacte d'administrateurs. J'aimerais vous entendre à cet égard.

**Pierre Richard:** Je réponds à ce point. Ce pacte d'administrateurs était l'initiative qui avait été demandée par les grands actionnaires belges, notamment ARCO, qui souhaitaient mieux coordonner les positions respectives des grands actionnaires belges et français. Donc, ce pacte a associé ARCO, le Holding communal, Ethias, la Caisse des Dépôts et la CNP. Il me semble que c'est cela, avec des degrés plus ou moins importants. C'était un pacte dans lequel il était entendu qu'ils se concertaient sur des décisions importantes. Le texte existe, vous pouvez en disposer. Il a été négocié directement par les grands actionnaires. Ils considéraient – pas secrètement vis-à-vis du comité de direction ou du président – que cela concernait les actionnaires en direct, que c'était à eux de le mettre au point, sans demander l'accord ou quoi que ce soit au conseil d'administration dans son ensemble, c'est-à-dire les autres administrateurs, dont moi, bien sûr, et au comité de direction. C'était un pacte qui visait à éviter, sur les grosses décisions notamment d'acquisition, d'avoir des conflits entre les grands actionnaires belges et les grands actionnaires français.

Il n'a pas eu à fonctionner spécialement puisqu'il a été mis en place assez tard. Donc, c'était un pacte de concertation entre les différents grands actionnaires.

Le projet DNA (Dexia Next Ambition) est un projet auquel tenait beaucoup Axel Miller. Ce dernier, lorsqu'il a pris le rênes, le 1<sup>er</sup> janvier 2006, a lancé une réflexion stratégique au niveau du comité de direction, qui a mobilisé beaucoup de cadres dans l'ensemble du groupe (peut-être des centaines de personnes) pour définir la nouvelle étape de développement de Dexia. Et cela a abouti à ce plan stratégique qui était présenté au conseil d'administration dans une journée "stratégique", à l'été 2006. Comme je l'ai dit brièvement tout à

l'heure, ce projet confirmait les trois grands métiers, avec le souci de les développer tous les trois en fonction des opportunités. Il était en continuité de la stratégie.

Parallèlement à cela, Axel Miller a souhaité réorganiser le groupe. C'était ce qu'il appelait le projet DNA, qui a occupé beaucoup de monde, parce que c'était très compliqué. Cela visait tous les services. C'était vraiment un bouleversement assez important par rapport à la structure assez stabilisée qui était en place en janvier 2006 et qui marquait encore plus d'intégration.

Les choses ne se sont pas très bien déroulées. Je ne jette pas la pierre à qui que ce soit. L'administrateur délégué a présenté un premier projet, qui donnait l'impression de favoriser la France, au moins optiquement. Il m'avait d'ailleurs demandé de venir le présenter à la Commission bancaire française. Je l'ai présenté et la Commission bancaire française trouvait cela très bien. Il se chargeait des autorités belges; il ne m'a pas dit ce qu'il avait fait d'ailleurs. Et ensuite, il l'a présenté au conseil. Et là, nous avons senti une réserve des administrateurs représentants des grands actionnaires belges. A Miller s'est donc remis au travail pour présenter un nouveau plan, qui était un peu "l'inverse" du précédent, avec une sorte de présentation plus favorable à la Belgique qu'à la France. Du coup, ça a coincé du côté français et je l'ai expliqué à Axel Miller. Le sujet n'a donc pas débouché. Et c'est dommage qu'il y ait eu cette initiative, parce que, comme on était quand même conscients de ce qui se passait autour de nous – je le reconnais, madame -, on savait que le monde était plus difficile, que les choses étaient globalement plus difficiles. Des entreprises se portaient mal, des banques avaient des difficultés. Donc, le conseil a dit à Axel Miller qu'il faudrait peut-être attendre un peu, ne pas bouleverser l'organisation pour l'instant et s'occuper beaucoup plus des affaires immédiates. C'est là où il y a eu clivage, comme je l'ai dit tout à l'heure. Les clivages se sont fait sentir sur Sanpaolo et ce projet; sinon il n'y en a pas eu du tout.

Voilà comment les choses se sont passées. Cela fait partie de la vie; il est normal qu'il y ait des débats. Et on ne débouche pas toujours lorsqu'il n'y a pas d'accord.

La **présidente**: Monsieur Richard, avant d'aborder le gros sujet de la gouvernance, une dernière question sur les liquidités, ces fameuses lignes de liquidités de 55 milliards, mises en place aux États-Unis. Selon vous, qui prend ce type de

décision dans un groupe comme celui de Dexia?

**Pierre Richard**: Je ne connaissais pas ce chiffre de 55 milliards. Je sais qu'on avait une succursale aux États-Unis, à New York, qui était Dexia DCL Agency – je ne me souviens plus de sa dénomination exacte; mais il s'agissait bien de Dexia et non de FSA – qui apportait des lignes de crédit aux collectivités locales américaines.

Et la FED avait indiqué – c'est un point important – que si on apportait des actifs américains du secteur public, elle apportait le financement. Je dirais que Dexia était normalement couvert, en termes de liquidités, par la FED si les lignes de trésorerie étaient tirées. Est-ce que c'était 55 milliards? Je ne le sais pas. Je n'étais pas au courant. C'était le potentiel tirable mais ce n'était pas tiré. Bien évidemment.

La **présidente**: Ce qui a été tiré, c'est 28 milliards.

**Pierre Richard**: Je ne sais pas ce qui a été tiré.

La **présidente**: Je vous le dis. Moi, je le lis.

**Pierre Richard**: D'accord, mais ce qui a été tiré, cela a été tiré, me semble-t-il, à partir d'octobre 2008. Parce qu'au moment de la crise, il n'y avait pas de tirage avant. Les collectivités américaines se finançaient sans problème sur le marché par ces fameuses émissions garanties par les *monolines*. Quand il y a eu la crise, le marché s'est fermé et donc elles ont dû provisoirement faire appel à des lignes de liquidité pour répondre à leurs besoins immédiats en attendant que les marchés se rouvrent. Le problème qu'a eu Dexia, me semble-t-il – je n'étais plus aux affaires, on m'avait demandé de démissionner -, c'est que la FED, à ce moment-là, a, me semble-t-il, pendant quelques jours bloqué leur financement alors qu'elle avait donné son accord avant. Et puis ça s'est redébloqué après. Leur financement a pu se trouver, m'a-t-on dit car je n'étais plus aux affaires.

La **présidente**: Ce n'est pas la question. Vous avez raison de resituer les choses dans leur contexte. On vérifiera. Je ne suis pas sur les chiffres. Qui du CA, du comité stratégique, du comité d'audit, du comité de direction prend ce type de décision dans la banque?

**Pierre Richard**: C'était le chef du métier... Enfin, c'est le comité de direction, c'est de la gestion courante bien évidemment. C'est le chef du métier *public finance*, Bruno Deletré, qui était le responsable des activités du premier métier et qui suivait cela. Il avait, sur place à New York, des

personnes de qualité qui dirigeaient ces activités. C'était dans la ligne de métier, comme cela avait été fixé dans l'organisation d'Axel Miller, et c'était bien un chef de métier qui avait autorité, mondialement parlant, sur l'ensemble du financement du secteur public. Cela incluait, je le pense, cela me paraît évident, le financement du secteur public aux États-Unis.

**La présidente:** Je vais quand même vous poser une question qui est un peu en marge mais qui concerne les personnes – je suis désolée, je suis obligée de l'aborder. Je me suis laissée dire qu'à un moment donné – je le sais de par les enquêtes que je suis en train de faire – vous voyiez Axel Miller comme futur CEO, vous le prépariez à cette position, mais que vous n'étiez plus si chaud pour l'y mettre et que vous aviez envisagé plutôt Bruno Deletré.

Vous avez quand même continué votre action première en disant: "Finalement, on va mettre Axel Miller comme CEO". En plus, il y avait toujours cette exigence belgo-française, ce duo entre les Belges et les Français, les responsables du même ordre. Mais vous avez quand même placé Deletré dans une position – c'est Miller qui nous le dit – de belle-mère vis-à-vis d'Axel Miller en l'incluant dans le comité de direction. Axel Miller nous a dit: "Moi, j'ai été flanqué, au nord, au sud, à l'est et à l'ouest, de tas de belles-mères qui m'empêchaient de faire ce que j'avais envie de faire." Dont Deletré. Et le même Deletré, vous êtes en train de me l'expliquer – mais il revient souvent, vous savez, on le connaît bien. On ne l'a pas encore vu, mais on le connaît bien -, revient dans la position franche de liquidité dont nous parlons maintenant et dans bien d'autres sujets comme FSA, etc. Puisqu'on est venu nous dire aussi qu'il expliquait toujours avec maints détails, ... Des membres de votre conseil d'administration, monsieur Richard, sont venus nous expliquer que Deletré expliquait par maints détails, avec des tas de tableaux que FSA était un produit magnifique. Vous étiez là quand même?

**Pierre Richard:** Ce n'était peut-être pas seulement Deletré qui parlait de FSA.

**La présidente:** Je ne sais pas. Qu'on me corrige si je me trompe. Moi, j'ai entendu ça. On nous a dit ça. J'ai vraiment une question par rapport à tous ces gens qui, en réalité, se connaissent très bien mais qui, subitement, quand on les interroge, ne se connaissent plus ou ne se voient jamais ou ne se téléphonent pas ou sont dans des instances qui ne communiquent pas entre elles.

**Pierre Richard:** Madame la présidente, je suis d'une sincérité complète. Je vous le dis comme je le pense. Je n'ai jamais – je suis un homme d'honneur – imaginé de nommer Bruno Deletré à la place d'Axel Miller. Il y a peut-être des gens qui se le sont figuré, ça c'est possible.

**La présidente:** Il y a peut-être des mauvaises langues qui m'ont parlé. Ça c'est possible.

**Pierre Richard:** C'est quand même moi qui suis le mieux placé pour le savoir. On peut ne pas me croire – j'en serai triste parce que, sincèrement, je suis un homme d'honneur – mais je ne l'ai jamais imaginé. Bruno Deletré est arrivé assez tard dans le groupe. Je le connaissais peu, je le dis humblement. Jacques Guerber, qui était le vice-président du comité de direction, le connaissait beaucoup mieux que moi. C'est un garçon extrêmement brillant. Ce n'est pas parce qu'il était major de l'ENA et tout ça qu'il est superdoué.

**La présidente:** Ça, c'est l'autre belle-mère dont M. Miller nous a parlé.

**Pierre Richard:** Pour Deletré, il n'a jamais été question qu'il soit le substitut d'Axel. Ensuite, qu'Axel se dise qu'il est entouré de belles-mères, c'est à lui de savoir s'il supportait ou pas les belles-mères et, à ce moment-là, d'en tirer les conséquences. Je peux vous dire qu'Axel Miller, dans mes entretiens professionnels, me parlait de son "jugement" sur les autres – c'était normal qu'on dise ce qu'on pense un peu des autres membres du comité de direction. Il me donnait son avis.

**La présidente:** La franchise est la meilleure des choses dans toutes ces situations.

**Pierre Richard:** Je ne voyais pas de critique de sa part concernant, par exemple, Rembert von Lewis, qui était directeur de la stratégie et qui était chargé de suivre le *rating* et toutes ces choses-là, ce qui était important, et de la communication financière. Il ne me parlait pas d'Alain Delouis qu'il appréciait. Cela fait personnel mais c'est pour que vous voyez comment se passent les choses.

**La présidente:** Nous, on essaye de comprendre.

**Pierre Richard:** Bruno Deletré l'agaçait, ça c'est vrai. Je peux vous dire, et je ne pense pas qu'Axel pourrait dire le contraire, je disais à Axel: "Écoute, si ça ne marche pas avec Bruno Deletré, il faut prendre une décision." Moi, ce qui m'importe, c'est que le comité de direction marche. Pour moi, l'homme clef, c'est le président du comité de

direction. Je ne dis pas pour me défausser mais, dans un comité de direction, l'homme clef est quand même le président du comité de direction puisque, lui, il est en plus administrateur, dans le droit belge, et il a accès direct au conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas des autres. Je lui dis: "Je t'ai proposé comme administrateur délégué. Donc, je te soutiens à fond dans ta démarche. Si tu veux changer telle personne, tu le fais. Je ne m'y opposerai pas." S'il avait voulu faire partir Deletré plus tôt, il n'avait qu'à le faire savoir et j'aurais reçu Deletré, etc. Finalement, ça s'est passé par le fait que Deletré est parti presque de lui-même, si je puis dire.

**La présidente:** Ça il nous l'a dit. Il nous a dit qu'il avait mis deux ans à le dégoûter suffisamment pour partir.

**Pierre Richard:** Il n'avait qu'à le faire plus tôt si vraiment ça marchait mal. Deletré, c'est un homme intelligent qui faisait son travail correctement. Mais il y avait incompatibilité d'humeur et peut-être qu'il n'y avait pas une même vision des choses.

**La présidente:** C'est surtout ça, monsieur Richard. Nous ne sommes pas sur les cancons des incompatibilités d'humeur. On n'est pas ici au bac à sable. Ces deux-là n'avaient pas la même vision de la direction...

**Pierre Richard:** Et moi, j'avais dit à Axel Miller que la priorité, pour moi, c'était lui. Je ne le mettais pas en cause. Je n'ai jamais mis en cause Axel Miller.

**Dirk Van der Maelen (sp.a):** Mevrouw de voorzitter, ik wil toch nog even terugkomen op die figuur van de heer Deletré.

Ik blijf het eigenaardig vinden dat de heer Deletré eerst recht krijgt – volgens de regels die in het huis bestaan – op een ontslagvergoeding van 2 miljoen euro. Ik dacht dat dat in de maand juli was. In de maand oktober blijkt dat de bank kapseist en hij geeft dat bedrag terug. Waarom?

Ik ken niet veel mensen die zonder reden een bedrag van 2 miljoen euro teruggeven. Om welke reden heeft de heer Deletré dat bedrag vrijwillig of verplicht – ik weet het niet – teruggestort?

**Pierre Richard:** Écoutez, monsieur le parlementaire, c'est vraiment à Bruno Deletré qu'il faut poser cette question. Tout ce que je peux dire, parce qu'il n'était plus dans le groupe et moi non plus d'ailleurs, vu la crise qui a déstabilisé

totalement Dexia, je pense que Bruno Deletré a considéré que, pour ne pas ajouter au problème, il préférerait rembourser. C'est tout. Je n'ai pas eu de discussion avec Bruno Deletré. C'est une décision qu'il a prise, seul, après la crise de 2008. Je n'en ai pas parlé avec lui, je ne lui ai pas suggéré quoi que ce soit. Il ne m'a pas demandé mon avis. C'est une décision que Bruno Deletré a prise au vu de la crise de Dexia. Comme il était parti très peu de temps avant... S'il était parti au même moment que la crise, il n'aurait peut-être rien perçu. Je pense que c'était son raisonnement. Qu'il soit parti un ou deux mois avant ou au moment de la crise, la situation était la même. Or, au moment de la crise, il n'aurait pas touché son indemnité de départ. À tous les coups.

**Peter Dedecker (N-VA):** De heer Deletré stort inderdaad die miljoenen euro terug nadat hij zag wat er fout gegaan was. Als ik terugkom op uw 600 000 euro die u werd toegestaan vanaf 2006, is die nadien nooit in vraag gesteld? Is die bijvoorbeeld niet in vraag gesteld geweest toen u stopte in 2008?

Nu we achteraf zien dat de periode tijdens dewelke u aan het roer stond een beetje de fatale periode is geweest waarin de kiemen werden gelegd voor twee falingen van die bank. Vinden u het achteraf moreel te verantwoorden dat u een dergelijke bonus opstreek? Heeft u achteraf nooit ingezien dat u beter het voorbeeld van de heer Deletré had gevolgd?

**Pierre Richard :** Moi, j'ai arrêté mes fonctions exécutives fin 2005. Pendant 20 ans – on peut dire que j'ai eu de la chance mais on peut dire ce qu'on veut –, j'ai été aux affaires bancaires du Crédit Local, d'abord, puis Dexia. 20 ans où les résultats de l'entreprise dont j'étais le responsable exécutif ont été excellents, y compris 2005. Il y avait un système de retraite supplémentaire qui avait été mis en place par la banque, par le conseil d'administration. Il m'a été alloué en 2005 selon des formes classiques, un pourcentage de la partie fixe. Cette retraite n'est plus payée par Dexia. Il y a eu des fonds versés à une compagnie d'assurances qui me verse une pension. Elle ne peut pas être mise en cause. C'est compte tenu des 20 ans passés au préalable. Je suis parti à un moment où l'ensemble du groupe fonctionnait très bien. N'oubliez pas que j'ai pris ma retraite fin 2005. La retraite, elle tient compte de ce qui a été fait avant et pas de ce qui va se passer après.

**Peter Dedecker (N-VA):** U zegt het zelf. U bent vertrokken op een moment dat het nog goed ging met de groep. Maar tijdens uw beleid werden wel

de kiemen gelegd voor twee falingen.

Het is gemakkelijk om te zeggen: 'in mijn periode was het goed'. Maar nu heeft u achteraf toch kennis van zaken dat daar heel wat is fout gelopen. Hoe kunt u dat maatschappelijk, tegenover de gewone mensen, nog verantwoorden? Dat kan toch niet. Reglementair kan dat wel in orde zijn,...

Dat is misschien geen bonus. Maar je kreeg het wel voor bewezen diensten waarmee we nu opgezadeld zitten. Met de gevolgen van die bewezen diensten, zitten wij nu opgezadeld.

**Pierre Richard:** Comme vous le dites, sur le plan réglementaire, c'est en règle. Et moi, si je disais que ce n'était pas justifié, cela voudrait dire que j'aurais honte de ce que j'ai fait pendant vingt ans. Moi, pendant vingt ans, j'étais enthousiaste, les choses se sont bien passées, on a développé les choses. Le Crédit Local a été introduit en bourse; faisait partie du CAC 40. Il n'y avait pas de choses cachées; tout était connu par les marchés. Et jusqu'en 2005 en tout cas, Dexia dégageait des résultats absolument importants. Et cela a continué en 2006 et 2007.

Quand, à un moment donné, on prend sa retraite en tant que patron d'une entreprise, alors que les gens sont satisfaits, la retraite est due au titre de ce qui s'est passé. Moralement, cela voudrait dire que je considérais que j'avais tout faux depuis vingt ans. Le programme PSP n'était pas lancé à ce moment-là, etc.

C'est au titre de mes activités d'exécutif du Crédit Local de France, puis de Dexia, jusqu'à fin 2005, que cette retraite est, à mes yeux, justifiée.

**Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!):** Je ne conteste pas le droit à la retraite pour tout le monde; c'est un élément important du modèle social. Mais il y a quelque chose dans ce que vous nous dites – j'ai écouté avec attention depuis le début – qui est un peu de l'ordre du déni. J'ai l'impression que le point commun entre les différents responsables bancaires que nous avons entendus – la présidente l'a déjà dit à plusieurs reprises –, c'est que c'est quand même toujours la faute d'un autre.

J'entends que vous dites: "pendant vingt ans, le modèle a fonctionné". Et vous ne proposez pas aujourd'hui la séparation des métiers bancaires, en disant: "non, il n'y avait pas une banque de dépôts et une banque d'affaires", alors que cela me semble évident. Vous ne remettez pas en

cause l'achat de FSA et toutes les conséquences que cela a eues, avec la crise de 2008. Vous ne remettez pas en cause les crédits structurés en disant: "les gens l'achetaient; c'était sans doute en connaissance de cause". Mais il y a aujourd'hui un risque juridique très important, avec le nombre de procès intentés par les collectivités locales.

Donc, ma question est la suivante. Que pensez-vous qu'il faille changer aujourd'hui dans le système bancaire -vous l'avez observé de très près pendant vingt ans, comme vous l'avez dit - pour le rendre plus durable, pour le remettre au service de l'économie? Pensez-vous que l'on peut continuer comme maintenant? Avec des effets leviers tels que ceux que vous avez permis et que globalement, on a permis au niveau de Dexia? Avec des prêts intra-groupe qui dépassent, pour ce qui concerne DBB, très largement ses fonds propres? Il y a quand même quelque chose de malsain dans le système tel qu'il a évolué et tel que vous l'avez vu évoluer.

Si vous avez encaissé des profits importants pendant tout un temps, ces profits ont quand même généré le déséquilibre que les États doivent payer aujourd'hui. Non?

D'où vient le problème? Et que faut-il changer? Doit-on continuer comme ça?

J'ai la conviction qu'il faut changer fondamentalement les paradigmes. Je m'inquiète que quelqu'un qui, comme vous, a vécu dans le système aussi longtemps, ne dise pas a posteriori: "effectivement, on s'est trompés. Il faut changer, revenir à un mode bancaire plus sain." J'entends très peu de remise en cause dans votre chef. C'est frappant!

**Pierre Richard:** Je l'ai dit dans mes réponses aux questions: pendant plus de vingt ans – ça a démarré dans les années '80; cela fait donc trente ans maintenant –, la priorité était donnée aux marchés. Il est vrai que les marchés financiers se sont énormément, incroyablement développés.

Et je cite tout de même – c'est très important – le financement de l'État. Il y a trente ans, il n'y avait pas d'appel aux marchés. L'État s'adressait aux investisseurs institutionnels. En Belgique, il y avait notamment le Crédit Communal de Belgique qui achetait beaucoup d'OLO; en France, c'était la Caisse des Dépôts. Je me souviens que lorsque j'étais à la Caisse des Dépôts, on était convoqués au Trésor pour savoir combien la Caisse des Dépôts devait apporter, combien de bons du Trésor elle devait acheter dans l'année. Cela se

faisait hors marché. Puis, il y avait les émissions auprès du public.

Le système du marché hyper-développé, on s'aperçoit qu'il a eu des crises assez importantes, que nous avons franchies sans problèmes, alors que d'autres banques ont eu des problèmes avec l'Argentine, la Corée, la Russie, etc. Mais la crise de 2008 est d'un genre nouveau. Elle montre la limite d'un financement trop "par le marché". Et je note que pour les États souverains, on va revenir, peut-être, au moins en partie, au système de financement par les investisseurs institutionnels ou par les particuliers. Je note avec beaucoup d'admiration le succès de l'initiative prise par le gouvernement fédéral de lancer une émission de bons d'État auprès du public. C'est extraordinaire. Et là, ça ne passe pas par le marché.

Je pense que c'est ça, la crise. Mais honnêtement, personne n'imaginait que la faillite de Lehman Brothers allait créer une telle crise. Et encore une fois, ce n'est pas faire du déni et renvoyer aux autres que de dire en toute sincérité, peut-être naïveté, que les régulateurs – à qui je ne jette pas la pierre – étaient chargés de réguler ces marchés financiers.

Regardez, M. Mc Creevy, commissaire européen au marché intérieur: il n'avait de cesse de nous demander de tout déréguler. Je pense à la remise en cause aujourd'hui par la Commission européenne de la directive sur les instruments de marché.

C'était vraiment une ouverture maximum aux marchés. Et ce n'est pas si vieux que cela! Tout le monde a vécu dans cette ambiance-là.

Aujourd'hui, le bon *business model* d'une banque, c'est, à mon avis, la banque commerciale, avec des dépôts et un appel aux marchés de manière beaucoup plus limité.

**Georges Gilkinet** (Ecolo-Groen!): Je peux vous rejoindre dans le constat que tout le monde pensait que ça fonctionnait bien et qu'on pourrait continuer avec des profits - vous avez cité 20 % tout à l'heure – à durée indéterminée. Alors que c'est impossible. Économiquement, ce n'est pas un cycle sain; cela se fait au détriment de quelque chose, soit des travailleurs, soit de l'environnement, soit de la durabilité du modèle.

Des économistes en Belgique ont défendu la logique du marché pendant de très longues années. Et ils disent aujourd'hui: "je me suis complètement trompé" -je pense à M. De Grauwe

– "et je propose aujourd'hui des remises en cause fondamentales".

Ce qui intéressant, en invitant un acteur du système comme vous l'êtes, c'est que vous avez une vision de l'interne, mais cela aurait été d'autant plus intéressant si vous étiez dans une remise en cause plus franche de ce qui a été fait.

En vendant des produits structurés, même s'il y avait de la demande, vous provoquez des problèmes très lourds pour les collectivités locales. Et heureusement pour la Belgique, ces problèmes se situent surtout en France; malheureusement pour les collectivités locales concernées.

En ayant développé ce modèle hybride avec une banque de dépôts belge et une banque française qui a développé des activités de marché démesurées, vous avez créé un problème. Il faut les scinder.

En achetant FSA et d'autres, dans une logique de "toujours grandir", vous avez créé une banque qui était trop grande.

Une des conclusions – je l'espère – de cette commission sera de dire qu'il faut revenir à des pratiques plus saines, à des échelles beaucoup plus contrôlables, de la part des contrôleurs mais aussi à l'interne. J'espère que c'est votre conviction aujourd'hui. Il y a des choses que vous auriez pu faire différemment, non?

**Pierre Richard:** Je vous rejoins très largement. Comme je l'ai dit, pour les banques, le bon modèle, c'est la banque commerciale, qui a, dans son bilan au niveau du passif, deux tiers de dépôts et un tiers de marché. Alors que chez Dexia, c'était l'inverse.

Mais il est vrai que jusqu'en 2008, les marchés fournissaient, avec des volumes énormes, toutes possibilités et on ne rencontrait pas de vrais problèmes de liquidité. Sincèrement, personne ne s'en alarmait.

Je citais Bâle II. Les grands seigneurs de la régulation, au niveau de Bâle II, n'avaient pas insisté lourdement sur le risque de liquidité. Pas du tout. Alors que pour Bâle III, on en parle beaucoup.

Je ne suis pas sûr que ce qui est proposé faciliterait le financement de l'économie parce que cela risque de dissuader les banques de prêter à long terme.

**Georges Gilkinet** (Ecolo-Groen!): La financiarisation de l'économie, certains la pointaient à l'époque. Je pense à votre ancien collègue, banquier français, M. Peyrelevade, qui a écrit *Le capitalisme total*. Il commençait à y avoir des économistes qui se rendaient compte que le système ne pouvait pas durer comme ça; que la bulle financière avait quelque chose de complètement artificiel et qu'à un moment, elle allait exploser. Ce qui est le cas maintenant.

**Hagen Goyvaerts** (VB): Ik weet niet met welk onderwerp we momenteel bezig zijn.

(...): (...)

**Hagen Goyvaerts** (VB): Met het einde van het kapitalisme, ok. Er zijn er die zeggen: 'Lenin kom terug, men is hier zot geworden'.

Mijnheer Richard, ik zou met u iets willen aansnijden met betrekking tot het toezicht. U heeft daarstraks in uw uiteenzetting verteld dat eenmaal per jaar een dag van overleg met de toezichthouder werd georganiseerd, een keer in België, een keer in Frankrijk.

Op zich is er waarschijnlijk geen bezwaar dat u overleg heeft met de toezichthouder, maar u schetst dan in de voormiddag de Franse, Belgische en Luxemburgse toezichthouders die samenzitten om zich voor te bereiden om dan in de namiddag een onderhoud te hebben met, ik neem aan, het directiecomité om daar een aantal vragen te stellen. Het komt mij voor dat, door de manier waarop u dat vertelt, dat een aangename dag is, een onderonsje.

Kunt u wat dieper ingaan op het verloop van die dag? Er zullen in de loop van het jaar wellicht verschillende controles zijn van toezichthouders en u heeft eenmaal een gestructureerd overleg met die toezichthouder. Wat is de doelstelling van een dergelijke samenkomst?

Wat was daar het resultaat van in de periode dat u daar actief hebt aan deelgenomen? Was dat iets waarvan u in de avonduren zie: 'het was een leuke namiddag, wij hebben uw vragen beantwoord'. Waarna de toezichthouder terug huiswaarts trok.

Werd daar een rapport van gemaakt? Zo ja, zijn die rapporten beschikbaar? Ik bedoel, is dat louter een intern document of was dat een document van het directiecomité waarvan de toezichthouder nadien het verslag kreeg?

Ik zou graag willen weten hoe dat dan loopt? Alleen in de namiddag een overleg hebben, lijkt mij echt wel wat weinig om te weten te komen of u uw bedrijf volgens de toezichthouders correct bestuurt.

Een tweede element betreft de politieke druk. Ik weet niet wat er is gebeurd tussen het einde van uw periode en het aanstellen van de volgende periode? De heer Axel Miller zie: 'Toen ik CEO werd, ging er nagenoeg geen week voorbij of ik werd gecontacteerd door politici. Ik had politieke druk.' Hij heeft ook gezegd dat het integratieplan door ARCO werd tegengehouden maar dat hij ook nogal wat druk kreeg vanuit de entourage van de Franse regering met betrekking tot het beleid dat de Groep Dexia of de Holding Dexia voerde.

Het lijkt mij vreemd en echt niet geloofwaardig wanneer u zegt dat u geen enkele politieke druk ondervond. Uw opvolger heeft ons immers gezegd dat hij bijna niets anders te doen had dan die politieke druk van hem af te houden. Ik had daarover van u graag wat meer tekst en uitleg gehad.

**Pierre Richard**: En ce qui concerne les superviseurs, la réunion annuelle n'est pas le sujet fondamental. Ce qui était fondamental, c'était les contacts réguliers qu'il y avait entre l'exécutif et les régulateurs. Pas souvent au niveau du président de la CBFA – ce qui était assez exceptionnel –, mais avec les services très compétents de la CBFA, qui compte des gens de haute qualité. Il y avait des réunions très régulières, qui concernaient le comité de direction. Le président du Conseil d'administration ne participait pas à ces réunions. Il s'agissait de réunions très techniques, très précises. Les relations étaient correctes; nous recevions ensuite des informations ou des recommandations au niveau du comité exécutif.

Moi, j'ai eu l'occasion, en tant que président, de voir M. Servais une ou deux fois, pas plus - mais c'est normal, il voyait l'administrateur délégué et ses collaborateurs, et ses collègues si je puis dire, plus souvent - notamment sur le sujet de DNA. Il m'a demandé mon avis là-dessus et celui d'Axel Miller. En dehors de ça, je n'avais pas de raison de le voir.

Je l'ai vu une ou deux fois de plus, je crois, quand Axel a présenté le plan stratégique. J'ai dû l'accompagner. Ça, c'était les réunions importantes entre les services de la CBFA et les services de Dexia. Ce n'était pas toujours Axel Miller; il y avait le directeur du *risk* ou une autre

personne.

La réunion annuelle, à laquelle je n'ai jamais participé, c'était une réunion technique d'information générale, pour avoir le temps de ne pas traiter des sujets particuliers au départ. Il fallait à la fois comprendre ce que les régulateurs avaient comme souci, de manière sympathique, et à la fois permettre au régulateur d'exposer ce qu'il attendait de Dexia. C'étaient des réunions où il y avait les responsables opérationnels, le CFO, l'auditeur, le directeur du *risk*, etc. C'étaient des réunions qui n'avaient pas pour but de prendre des décisions ou de recevoir des recommandations, des réunions de bon voisinage, de bonne entente, de bonne compréhension. Comme cela, après, les gens ont moins de difficultés pour s'appeler, s'ils connaissent la personne. Cela permettait aux gens de mieux se connaître. Il y avait pas mal de monde qui venait, il me semble. Mais moi, je n'assistais pas à ces réunions. Donc, il y avait une relation avec les superviseurs qui était bonne.

Sur la pression politique, je pense qu'Axel Miller vise le projet DNA. Avant, je ne vois pas sur quoi il y en aurait eu. Peut-être est-ce parce que j'étais français; mais du côté belge, je n'ai pas eu de contact spécifique, en dehors du cas Sanpaolo où nous avons rencontré le premier ministre, avec des politiques belges.

J'en ai rencontré, évidemment, mais de manière amicale; pas sur le plan professionnel.

Peut-être est-ce parce que j'étais français. Peut-être que c'était François Narmon qui les voyait. François Narmon voyait beaucoup de monde; c'est un homme très respecté et très connu en Belgique.

Quand je suis devenu président, les résistances françaises étaient, dans mon souvenir, sur le projet DNA, où Axel Miller avait changé son fusil d'épaule, après avoir présenté un premier projet qui avait été apprécié par le côté français. C'est tout.

Pour le plan d'intégration, il me semble qu'une disposition figure dans le règlement d'ordre intérieur du conseil; je ne l'ai pas relu depuis, mais ça m'avait marqué et c'est un point sur lequel ARCO avait beaucoup insisté. Les grandes filiales opérationnelles, comme Dexia Banque Belgique, devaient, parce qu'elles sont des banques, soumises à une régulation en tant que banques – ce qui n'est pas le cas de Dexia Holding, qui n'était pas une banque – , conserver des services

propres suffisants sur le plan notamment de la direction des contrôles, de la direction des risques, pour gérer leurs affaires. Là, ARCO voulait que l'intégration n'aboutisse pas à la disparition de ces services; ARCO considérant que cela pourrait poser problème aux sociétés opérationnelles.

Je pense que c'est sur ce point-là. Mais je fais confiance à Axel. Il pourrait mieux dire que moi pourquoi ARCO insistait sur ce point. Je pense que c'est pour ça qu'il y avait peut-être des interrogations, mais ce n'était pas un sujet conflictuel. C'était un sujet de débat et le problème s'est résolu dans la rédaction du règlement intérieur du conseil d'administration.

**Philippe Goffin (MR):** Vous indiquez, en ce qui concerne la fin de votre mandat exécutif, avec beaucoup de modestie, que vous avez peut-être eu la chance que les problèmes ne sont pas sortis au grand jour pendant votre mandat exécutif. Et que, malheureusement, c'est après que les problèmes sont arrivés.

**Pierre Richard:** Il n'y avait pas de problème avant!

**Philippe Goffin (MR):** Oui, c'est ce que je dis. Vous dites que vous avez eu la chance de ne pas avoir eu de problème pendant la période où vous étiez vraiment aux commandes.

Je ne suis pas un spécialiste de la banque, mais ce qui est frustrant, c'est que j'entends tout le monde dire: "j'ai travaillé le mieux possible, je n'y suis pour rien. Il y a toujours bien quelqu'un qui aurait dû ... mais ce n'était pas moi." C'est un discours qui revient souvent, de la part de tous les intervenants.

On va faire un exercice peut-être un peu différent de ce qu'on a fait jusqu'à présent. Faisons le chemin à l'envers: quand on prend une décision, on est à un carrefour; soit on prend à droite, soit à gauche, soit tout droit. Est-ce que vous pourriez énumérer, pendant la période où vous aviez la capacité décisionnelle, ce que vous n'auriez pas fait, sachant ce qui s'est passé par la suite.

Ce n'est pas réécrire l'histoire par d'autres mais c'est vous, ici, qui avez l'occasion de dire: "Ça, effectivement, à la lumière de ce qui s'est passé après, la décision que j'ai prise là était une décision malheureuse sans pour autant qu'on puisse la remettre en cause dans le contexte de l'époque." Mais quand même, mettre le doigt sur ce genre de décision qui, je le disais, après coup

s'est avérée négative voire désastreuse. C'est la première question: voir une énumération peut-être rapide de quelques décisions que vous reconnaissez malheureuses aujourd'hui et qui, peut-être à l'époque, étaient prises de bonne foi dans et avec les paramètres de l'époque.

On a aussi l'impression: est-ce qu'il y a un pilote dans l'avion? Hier, je regardais *Envoyé spécial* sur France 2 et on voyait le président de la République, Sarkozy, qui s'affairait beaucoup. On voyait une réunion difficile au Parlement européen. On voyait François Baroin, même chose. On voit la même chose ici en Belgique. C'est comme ça dans tous les États. Finalement, est-ce qu'il y a un pilote dans l'avion? Parce que, en fin de course, - et c'est là que l'essentiel est - ça retombe sur le citoyen, vous, moi, tout le monde, et on a l'impression qu'on n'a pas la maîtrise. Quand on demande des comptes, ce qui est normal dans une démocratie, on a du mal à trouver.

**Pierre Richard:** Merci, monsieur. Bien sûr, l'exercice est difficile à faire. Là, vous allez penser que je prêche pour ma propre paroisse mais je dirais que, jusqu'en 2005 - et ce n'est pas pour jeter la pierre au suivant -, je pense que le groupe était à peu près sous contrôle. On avait un portefeuille obligataire qui n'était pas trop important. Si on en était resté là, il y aurait peut-être eu moins de problèmes. Mais, encore une fois, je ne dis pas ce que j'aurais fait si j'étais resté plus longtemps comme exécutif. Je suis donc très modeste. Si j'avais su en 2003 ce qu'il allait se passer en 2008, c'est sûr que j'aurais dit, en tant que président du comité de direction: "Les amis, la liquidité, il faut qu'on regarde précisément." Ils m'auraient sûrement tous ri au nez pour dire: "Mais il n'y a pas de problèmes. On a un rating AA+, etc. On peut émettre sans problèmes. On fait des prêts au secteur public, c'est le secteur le plus sûr." Je ne peux pas m'empêcher de dire qu'on nous incitait à investir dans des titres publics, y compris dans des titres d'États de l'Union européenne parce que c'étaient les titres les mieux éligibles de la Banque centrale. Y compris les titres grecs. On avait des titres de l'Italie, bien sûr de la Belgique, de la France, c'est plutôt bien, de l'Allemagne également, etc. Si j'avais dit en 2003: "Attention, il ne faut peut-être pas trop en prendre." On m'aurait dit: "Non, vous avez tort parce qu'il faut avoir des actifs qu'on peut apporter à la Banque centrale en cas de besoin."

En 2006, j'aurais peut-être dit: "Sur la liquidité, il faut modérer." Donc, peut-être, faire croître moins vite ce portefeuille. Je pense que j'aurais plutôt

mis la pédale douce sur la croissance du portefeuille. Effectivement, ne pas ajouter aux prêts qui étaient faits au secteur public et qui étaient financés jusqu'alors par des émissions sur le marché obligataire long terme. Il y avait donc un adossement correct, il n'y avait pas de problèmes de liquidité. Ne pas ajouter à cela l'achat d'obligations, sur le marché, de titres publics théoriquement de haute qualité - qui le sont restés d'ailleurs - mais qui pouvaient poser un problème de liquidité dans le cas où on ne pourrait pas les refinancer sur le marché interbancaire ou auprès de la Banque centrale. C'est le point clef que j'aurais peut-être vu. Dans le même esprit, pour rejoindre Mme la présidente, on aurait peut-être dû limiter les lignes de liquidité ouvertes aux collectivités américaines si on avait su que la FED, à un moment donné, n'aurait plus voulu accepter les titres des collectivités américaines contre financement. Je pense que le point clef c'était de dire: "Le modèle de Dexia marche bien dans un marché profond, qui est mondialisé, avec des marchés obligataires très puissants, un marché intervenant en fonctionnement et des banques centrales qui apportent des liquidités; mais ce modèle peut avoir des limites" - si on avait pu y penser avant mais personne n'y a pensé - et donc modérer la croissance. C'est la seule chose qui était faisable mais je ne saurais juger ce qui était fait entre 2006 et 2008 parce que, encore une fois, on me répondra que les titres qui étaient achetés étaient de haute qualité et normalement éligibles à la Banque centrale. Honnêtement, personne ne pouvait imaginer que les *spreads* de taux d'intérêt s'écarteraient de manière colossale, faisant qu'un titre qui valait 100 se retrouve à 50, voire 40 en valeur de marché alors qu'il n'y a pas de risque et qu'il avait même un bon *rating*.

Sur le deuxième point, dans une société, l'homme clef - et je l'ai été pendant cinq ans, de 2000 à 2005; avant je l'étais mais au Crédit Local de France - c'est quand même le président du comité de direction, l'administrateur délégué. C'est quand même l'homme clef. Ensuite, il y a l'instance du conseil d'administration qui est chargée de surveiller, de contrôler et qui le fait le mieux possible. Mais l'homme clef, le pilote dans l'avion, c'est quand même l'exécutif. Ça me paraît évident.

C'est pour ça que je dis que j'assume la gestion de Dexia quand j'étais administrateur délégué, mais je ne peux pas assumer la gestion en tant que telle quand je ne l'étais plus. J'assume par contre ma fonction de président d'un conseil d'administration qui est chargé collectivement

d'assurer le contrôle et le suivi de la société.

La **présidente**: Justement, monsieur Richard, le contrôle et le suivi de la société et le conseil d'administration et son fonctionnement. Vous êtes 19 dans ce conseil d'administration et vous présidez ce conseil d'administration. Toute la première partie de notre échange de vues porte sur le fonctionnement du comité de direction et des autres instances où on a l'impression, et on a encore cette impression-là maintenant, que le conseil d'administration se dit: "Ben voilà, nous, on est là un peu périphérique. On assure le contrôle et le suivi." Mais le contrôle, ça n'est pas: "Ah, tiens. Je vois passer quelque chose au conseil d'administration. Que se passe-t-il?", c'est aussi un contrôle pro-actif quand on connaît la maison. C'est la question que je vous avais posée tout à l'heure. Je vais reprendre, pour bien vous resituer en mémoire, les éléments du rapport que vous ne connaissez pas, qui a été établi après la crise financière et bancaire en 2009 en Belgique à la suite des travaux d'une commission identique à la nôtre et qui se penchait sur plusieurs banques, dont Dexia mais également Fortis. Ça se trouve à la page 161 de ce rapport.

On dit ceci: "L'affaire Fortis soulève un certain nombre de questions de droit et de gouvernance en ce qui concerne le processus décisionnel de et en matière de sociétés financières en période de crise. La question principale est de savoir si une assemblée générale, et a fortiori un conseil d'administration d'une société, peut ou doit agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires. En d'autres termes, si l'intérêt de la société coïncide avec celui des actionnaires. Selon des théories actuelles" – actuelles au moment de la rédaction en 2008-2009 – "ce n'est pas le cas. Le conseil d'administration et les actionnaires de référence de grandes sociétés doivent également tenir compte des intérêts d'autres *stakeholders*, à savoir les travailleurs, les clients, les fournisseurs, les créanciers. Ne servir qu'un seul maître, c'est-à-dire pour les actionnaires se servir soi-même, est un principe révolu et contraire à une démocratie qui se dit sociale. Lors de la prise de décision, les dirigeants et les gros actionnaires doivent également tenir compte des autres groupes impliqués dans la société, parfois plus fortement qu'eux. En outre, dans les entreprises systémiques," – ce qui est le cas de Dexia – "en particulier les banques, les intérêts des titulaires de dépôts ainsi que des personnes ayant contracté ou demandé un emprunt et l'intérêt général sont prioritaires car, au final, ce sont les intérêts des actionnaires qui doivent le capital à risque.

Une deuxième question se pose: est-il de bonne gouvernance lorsque, comme dans le cas de Fortis, des décisions peuvent être prises à la majorité simple des actionnaires présents et représentés, c'est-à-dire parfois à peine la moitié de 20 %, au sujet de questions cruciales relatives à l'avenir de la société, est-il légitime que des décisions aussi graves, aussi stratégiques soient prises avec un minimum d'eux?"

Je ne dis pas que ça s'est passé dans Dexia, je dis que c'est une réflexion sur le conseil d'administration. Tout à l'heure, je vous ai un peu bousculé en disant: "Mais enfin, ce conseil d'administration me semble être, pardonnez-moi l'expression, un ensemble un peu dormant, pour le dire poliment, où on a l'impression..." C'est comme si nous, au parlement, qui contrôlons l'action gouvernementale, nous étions assis sur nos chaises en voyant passer le gouvernement avec telle et telle chose et en disant: "Très bien. Quelles sont les informations? Ben oui, voilà, tout va bien, ça continue, etc." Le conseil d'administration me semble, dans votre vision des choses, être une assemblée de notables ou une assemblée dormante qui n'est pas assez proactive et qui ne demande pas, à certains moments, des explications suffisantes et qui en plus se dit: "Mais, de toute façon, nous sommes là pour les actionnaires. Le reste, ça nous est égal." Or, le jour où la crise arrive, ce sont les États – puisque vous êtes une banque très impliquée politiquement au sens large – qui doivent soutenir l'effort de guerre et sauver tous les gens dont je viens de parler et qui tournent autour, qui sont les périphériques, qui sont les déposants, les emprunteurs, les clients, les travailleurs, etc. Là, moi, j'ai vraiment un problème. Voulez-vous m'expliquer, vous, comment, en tant que président du conseil d'administration, notamment à travers le problème des liquidités – mais il y en a eu d'autres –, vous avez travaillé au contrôle et au suivi. J'ai envie de dire que travailler c'est beaucoup dire. Vous avez contrôlé et suivi mais on se demande comment et avec quelle force le contrôle et le suivi de cette société.

**Pierre Richard**: Madame la présidente, je vais m'efforcer de répondre. J'ai lu avec attention ce texte qui est très intéressant sur l'intérêt général. Je voulais justement dire qu'une banque, ce n'est pas une société comme une autre. Parce que justement il y a des intérêts autres que les actionnaires qui y entrent en jeu. Cela implique beaucoup de personnes ou d'autorités. C'est pour cela que les banques sont soumises à un contrôle spécifique des autorités publiques, par les

régulateurs, les superviseurs. C'est eux qui ont un rôle à jouer. Là, encore une fois, je ne fais pas du déni, c'est la stricte vérité: les banques doivent être et elles sont contrôlées, dans le souci de l'intérêt général, dans le souci du financement de l'économie – c'est donc bien l'ensemble général qui est concerné -, par des superviseurs qui sont des autorités indépendantes publiques.

Dexia avait, lui, trois régulateurs qui étaient chargés de le contrôler, madame la présidente, messieurs et mesdames les parlementaires. Ces régulateurs s'étaient organisés sous forme d'un MoU, comme je l'ai dit, pour suivre au mieux Dexia, en se répartissant les tâches de la manière qu'ils voulaient. Ils se voyaient entre eux. Il y avait un *lead supervisor*, ce qui était logique, puisque Dexia était un groupe bancaire belge, qui était la CBFA.

Je ne jette la pierre à personne mais je veux simplement dire combien tout le monde était surpris des conséquences, notamment de la faillite de Lehman, qui a fait s'effondrer tout le système. Les régulations étaient fixées par les autorités publiques européenne et nationale. Je pense notamment - et ce n'est pas pour déborder sur un autre sujet – aux normes comptables. Personnellement, j'ai toujours été très sceptique sur les normes IFRS, avec la notion de *fair value*, de *market value*, parce que parfois ça ne veut rien dire du tout. Mais c'était le pouvoir politique, notamment européen et je ne lui jette pas la pierre, qui avait décidé cela. Donc, les banques ont travaillé dans ce contexte-là, dans un contexte très libéral. Tout le monde sait que la Commission européenne était plutôt très libérale. J'ai cité M. Mc Creevy: c'est un super-libéral. C'est lui qui fixait les règles, qui ont été ensuite adoptées par les parlements des différents pays.

Donc, les banques n'étaient pas des organes qui faisaient n'importe quoi ni ce qu'elles voulaient. Elles étaient soumises à des contrôles réguliers sérieux. J'ai bien connu dans le passé la Commission bancaire. C'était vraiment du sérieux. On recevait régulièrement des observations, des corrections à apporter dans le cadre des différentes inspections que faisait la Commission bancaire de notre société du Crédit Local de France. Pour Dexia, on en avait trois. Et ils avaient accès à tous nos éléments. On fournissait par des cédéroms toutes les informations régulières sur les comptes de Dexia. Donc, c'était contrôlé.

Le conseil d'administration, j'en reviens à lui, a un rôle fondamental, mais il se plaçait dans ce contexte, madame la présidente. Il y avait un

comité de direction, chargé de diriger. C'est ce que j'ai fait de 2000 à 2005. Et j'ai eu de la chance, cela s'est bien passé. Il n'y avait pas péril en la demeure. Les résultats étaient excellents. L'exécutif était là, faisait son boulot le mieux possible. Il faisait son travail dans un cadre de libéralisation assez poussé, notamment au plan européen. Le conseil d'administration s'assurait du respect des procédures. Un conseil ne va pas regarder les rapports dans le détail. Ils sont très techniques.

Quand c'est un rapport détaillé, il s'adresse au comité d'audit. Il a des rapports et il doit les lire. C'est son boulot. C'est un lourd travail. Une réunion de comité d'audit durait souvent une journée.

**La présidente:** Et l'audit peut expliquer au conseil d'administration à volonté, et il le fait?

**Pierre Richard:** Vous parlez de la direction de l'audit? Le directeur de l'audit avait accès direct au conseil, s'il le souhaitait.

**La présidente:** Oui, mais inversement le conseil peut lui demander de venir s'il ne comprend pas quelque chose?

**Pierre Richard:** Il était invité au moins une fois par an pour la présentation de son travail. Donc, s'il avait des choses à dire qui l'inquiétaient, il était censé le faire, madame. Ce n'est pas le conseil qui peut anticiper tel problème que peut rencontrer la société. Le conseil est là; il dit: "Est-ce que les procédures ont été respectées? Est-ce qu'on a respecté les nouvelles normes IFRS? Est-ce qu'on a respecté les normes de Bâle I et ensuite de Bâle II?". On le tenait informé.

Je me souviens: il y a eu des séances au conseil qui étaient très arides, où on présentait – c'était le CFO, à ce moment-là, Robert von Lowis et ensuite Xavier de Walque – comment on faisait la mise en place de Bâle II. Et c'était un drôle de travail difficile, avec le modèle interne de risque, les pondérations, QIS (quantitative impact study). On avait une information du conseil pour qu'il sache ... Lui, ce qui lui importait, c'était de savoir que Bâle II se mettait en place correctement et que les normes IFRS se mettaient également en place correctement et que les comptes qu'on sortirait en IFRS seraient des comptes certifiés par les commissaires réviseurs. Au niveau des procédures, il était très attentif. Mais il ne pouvait pas interférer dans la gestion interne.

Non, le conseil n'était pas dormant, madame. En

tout cas, moi, je n'étais pas endormi. D'ailleurs, s'il durait longtemps, c'est que les gens intervenaient, parce que si tout le monde dormait, on aurait eu vite fini la réunion.

C'était des personnes de haute qualité, les unes et les autres, je n'ai pas à les classer évidemment. Elles n'hésitaient pas à intervenir. Il y avait de temps en temps des interventions vives vis-à-vis de l'administrateur délégué sur tel ou tel point qui ne convenait pas à tel administrateur. Les choses se disaient très directement.

La **présidente**: Je vous remercie de ce début de réponse. Avant de vous poser personnellement d'autres questions, je passe la parole à Mme Vienne et M. Goffin.

**Christiane Vienne (PS)**: Vous comprenez que notre préoccupation vient du fait que par deux fois, à quelques années d'intervalle, le gouvernement belge a dû intervenir pour "sauver" Dexia. De nos divers échanges, il semblerait qu'à un moment donné, la question se soit posée, pour rééquilibrer le modèle, de chercher en France un partenaire qui soit aussi une banque de dépôts.

Je suis déjà intervenue sur le modèle, parce que cela me préoccupe beaucoup. Nous avons en Belgique une banque de dépôts qui a servi à financer les collectivités locales en France. En soi, ce n'est pas une mauvaise chose. Ce sont les moyens utilisés pour cela qui me semblent infiniment plus discutables. Mais, à plusieurs reprises, des intervenants ont dit qu'au cours de cette période, vous avez cherché à trouver en France une banque de dépôts comme partenaire avant d'acheter la DenizBank. On avait cité la Banque Postale. Quelles sont les raisons qui ont fait échouer ces projets? Est-ce le partenaire qui a refusé ou le conseil d'administration a-t-il estimé que, d'un point de vue stratégique, ça n'était pas utile?

Une autre réflexion, parce que c'est arrivé à de très nombreuses reprises, sur la question des régulateurs. Nous savons que les régulateurs sont intervenus régulièrement. Mais l'impression que l'on a, c'est que jamais, à aucun moment, personne ne tire la sonnette d'alarme - chacun estimant que c'est à l'autre de le faire. Et on en arrive à une situation où, finalement, on se pose la question suivante: comment, concrètement et de la meilleure des manières, faire en sorte que quelqu'un tire la sonnette d'alarme? Je vous rappelle que nous allons devoir formuler des recommandations.

**Pierre Richard**: Sur le premier point, madame, j'étais, pour le dire franchement, à peu près le seul au comité de direction à dire: "Je pense qu'on n'a pas assez de dépôts. Il faut augmenter les dépôts".

On a fusionné avec Bacob, cela a augmenté la base des dépôts, c'était très bien. Là, on avait fait le maximum en Belgique. Avec le Crédit Communal et ARCO, en Belgique il y a un problème de concentration, cela ne peut pas aller plus loin, grosso modo. Je vous le dis très sincèrement - mais cela n'est pas connu parce que c'était au niveau du comité de direction et du conseil d'administration et il n'y avait pas de "fuite" -, je n'ai eu de cesse de trouver une banque qui puisse s'allier, dans des conditions qui nous agréeraient, avec Dexia. J'avais pensé à une banque française car je connais bien la France et, avec le comité de direction - Axel Miller était là aussi -, nous avons fait le tour des potentialités sans contacter les banques car il fallait savoir ce qu'en pensait notre conseil. Nous avons fait un conseil, présidé par François Narmon - ce devait être en 2002 ou 2003 -, et nous avons présenté le champ du possible. Nous avons d'ailleurs pris une banque conseil, je ne sais plus si c'était Morgan Stanley ou une autre, qui avait fait un rapport dans lequel il y avait toutes les possibilités, même celles qui étaient très peu crédibles. Il y avait La Poste, qui avait ses propres services avec des dépôts importants, le Crédit Mutuel, la Société Générale, Les Caisses d'Épargne. On avait fait un balayage complet, un peu intellectuel, si je puis dire, pas très opérationnel, avec une banque conseil. On l'a présenté au conseil d'administration sous la présidence de François Narmon qui s'était beaucoup impliqué dans ce dossier car il disait toujours "avec Dexia, le problème, c'est qu'il y a une tache blanche sur le plan des dépôts en France". Il était pour ce système. Le conseil n'a pas vraiment conclu, ce qui voulait dire qu'il n'était pas très favorable.

**Christiane Vienne (PS)**: Vous n'avez jamais pris les contacts?

**Pierre Richard**: Il n'y a pas eu de contact officiel. Il y a eu un contact officieux, sans engagement, avec La Poste. La Poste a dit: "Tout cela est intéressant mais nous avons d'autres chats à fouetter pour l'instant, mais on veut bien imaginer une coopération". Ils ont d'ailleurs souscrit des émissions mais ce n'était pas un mariage. On a fait une émission Dexia avec une belle qualité de *rating* et La Poste en a pris, mais comme elle en prenait d'autres dans ses actifs. Cela n'a débouché sur rien.

Il y a eu un contact officieux avec les Banques Populaires, qui ont dit que cela pouvait être intéressant un jour mais pas pour l'instant. C'était plutôt la banque des petites entreprises. Comme le Crédit Communal s'intéressait également à ce secteur, on trouvait que c'était assez intéressant. Mais cela n'a débouché sur rien.

En tout cas, le dossier a été présenté. J'ai beaucoup regretté que cela n'ait pas avancé. Je n'ai pas été incité à avancer dans ce sens car certains pouvaient imaginer que cela ferait basculer le contrôle actionnarial de Dexia.

C'est là qu'est arrivé le dossier Sanpaolo, en 2004. On n'avait toujours pas plus de dépôts et Sanpaolo nous propose d'étudier une alliance. Je suis peut-être un grand naïf mais j'ai cru que c'était une idée plutôt intéressante. Sincèrement, j'étais convaincu que le conseil trouverait cela très intéressant. J'ai été très surpris de voir que c'était la douche froide. Il n'y a donc pas eu de suite. Aurait-ce été une bonne idée? C'est toujours pareil. Je ne veux pas réécrire l'histoire.

Très clairement, j'avais le souci de trouver une alliance pour développer les dépôts. Et Axel Miller aussi. Quand il est devenu administrateur délégué, je l'ai encouragé. Il a eu des contacts avec le Crédit Mutuel. C'est une banque qui correspond à nos gènes. C'est une coopérative, c'est un beau groupe bancaire français. Il a eu des contacts, auxquels je n'ai pas participé, mais cela n'a pas débouché d'ici 2008. Peut-être, cela aurait-il pu déboucher un jour mais cela n'a pas débouché. On n'a donc pas avancé là-dessus.

Dès 2000, j'ai considéré qu'on n'avait pas assez de dépôts, même si j'étais convaincu que le marché nous finançait comme il faut. Je ne dis pas que j'avais raison mais je pensais que c'était mieux d'avoir deux cordes à son arc, à la fois assez de dépôts et l'accès au marché, parce qu'on avait un bon *rating*. C'était le raisonnement.

J'en viens à votre deuxième point sur les régulateurs. J'ai bien suivi cela quand j'étais CEO du Crédit Local. Ils nous envoyaient régulièrement des notes assez fermes, disant qu'il leur manquait telle ou telle chose, et je devais en rendre compte au conseil. Avec Dexia, c'était un peu différent. Il y avait moins de formalisme écrit. Je n'ai pas le souvenir de beaucoup de notes reçues des trois régulateurs, qui travaillaient ensemble. Il y en a peut-être eu quelques-unes, c'était surtout quand on avait des problèmes de réorganisation. Ils voulaient savoir qui s'occupait de quoi à Dexia

pour le suivi et le contrôle. Je n'ai pas le souvenir, en dehors des réunions régulières qui se tenaient, de comptes rendus ou de directives nombreuses données par le régulateur. Je n'ai pas le souvenir que des sonnettes d'alarme aient été tirées jusqu'à la fin 2005. Après, je ne sais pas s'il y en a eu.

**La présidente:** Monsieur Richard, je ne veux couper personne dans son élan ni frustrer qui que ce soit mais ventre creux n'a point d'oreilles. Je vois que les fumets des pizzas titillent les narines de certains commissaires. Je propose un quart d'heure, vingt minutes de pause, sans préjuger de la fin de nos travaux. Et vous pouvez évidemment...

**Pierre Richard :** Moi, je suis prêt à tenir jusqu'au bout. Je vous l'ai dit.

**La présidente:** Je n'en doute absolument pas. Nous aussi, il n'y a pas de problème. Mais puisqu'on nous apporte gentiment ceci, je trouve qu'il est important de faire honneur.

*La réunion publique de commission est suspendue de 18.48 heures à 19.17 heures.  
De openbare commissievergadering wordt geschorst van 18.48 uur tot 19.17 uur.*

**La présidente:** Chers collègues, nous ne sommes plus très nombreux mais cela ne diminue en rien la qualité des interventions qui devraient être faites encore maintenant. Je prenais le risque, en coupant vos élans, de couper également votre envie d'interpeller mais la question fondamentale est la suivante. Premièrement, j'apprends que le dernier train vers Paris est à 21 h 37. Deuxièmement, il est 19 h 18. Troisièmement, nous avons posé pas mal de questions, que ce soit par écrit ou autrement. Donc, j'aimerais que l'on puisse synthétiser l'ensemble des interventions qui devraient pouvoir être faites pour clôturer notre entretien et le faire en beauté, si je puis dire, M. Richard étant vaillamment et avec enthousiasme à notre disposition encore quelques minutes.

**Pierre Richard:** Même plus si nécessaire.

**La présidente:** Oui, même plus si nécessaire. Mais ce n'est peut être pas nécessaire. Nous allons voir.

**Pierre Richard:** C'est vous qui en jugerez.

**Peter Dedecker (N-VA):** Ik heb nog twee korte vraagjes. Op voorzet van mevrouw Marghem en

de heer Goyvaerts hebben we het daar net gehad over de druk waarover de heer Miller sprak. Hij zei dat hij van links, rechts, boven en onder druk ondervond.

Door wie anders kon de heer Miller nog onder druk gezet geweest zijn, denkt u? U stelde zelf dat u nooit enige druk ondervonden heeft van de overheden. Wat was uw rol hier zelf in ten aanzien van de heer Miller? Hoe rapporteerde u aan de Franse regering? Bleef dat beperkt tot die drie contacten die u daarnet heeft vermeld? Hoe deden de andere vertegenwoordigers van de Franse aandeelhouders dat dan? Bestaan daar ook, zeker voor wat uzelf betreft, verslagen van en in hoeverre kunnen wij die inkijken?

**Pierre Richard:** Cette question est tout à fait plaisante pour moi parce qu'il est vrai que, tant que j'étais président du comité de direction, du côté français, je n'ai jamais fait l'objet de pressions sauf, comme je l'ai indiqué, sur Sanpaolo.

Pourquoi? Parce que, si vous voulez, Dexia n'était plus considéré en France comme un sujet fondamental; il y avait le développement de la BNP, la Société Générale, etc. On avait accepté en France que ce groupe soit maintenant en Belgique: en effet, c'est vrai, la tête était en Belgique – cela avait été accepté, si je puis dire – et ce qui importait au gouvernement français, me semble-t-il, c'était que le financement des collectivités locales françaises continue à bien s'opérer. Objectivement, je n'avais donc pas de pression.

Peut-être, et là je me lance peut-être des fleurs sans le vouloir, mais, comme ils me connaissaient bien par mes fonctions passées, ils n'avaient pas d'inquiétude particulière; c'est peut-être ça. En tout cas, ce n'est pas le genre en France: le gouvernement n'intervenait pas du tout dans la gestion de Dexia. Par contre, les administrateurs français suivaient les choses attentivement, notamment la Caisse des Dépôts. La Caisse des Dépôts était très attentive aux opérations.

Pendant que j'étais président du comité de direction, plusieurs fois, le patron de la Caisse des Dépôts m'avait demandé de venir pour que je lui explique telle ou telle chose qu'il ne comprenait pas pour un prochain conseil. Je ne lui donnais pas d'information privilégiée plus qu'aux autres, mais je lui expliquais les choses. Donc c'était le seul contact du côté français que j'avais, qui n'était pas politique, mais qui était avec une entreprise publique: la Caisse des Dépôts est très

importante.

Du côté belge, c'est vrai que je m'appuyais totalement sur François Narmon. Vous savez que nous étions très liés tous les deux, qu'on se faisait une confiance totale mutuelle. Lui me disait: "Je me charge des aspects belges. Ne te mêle pas de ça: c'est compliqué. J'en fais mon affaire." François Narmon est un homme assez carré: d'une certaine manière, quand il dit oui, il dit oui; quand il dit non, il dit non. Je n'avais pas de difficulté particulière à nous comprendre.

Je suis surpris de ce que vous dites concernant Axel: il ne m'a pas dit qu'il était soumis à des pressions... enfin, politiques. À moi, il ne m'en a jamais parlé. Avait-il des contacts réguliers? Je ne le sais pas. En tout cas, il ne m'en a jamais parlé.

Quant aux pressions «françaises», je dirais que ça concerne – d'après ce que je comprends et d'après le débat que nous avons eu avant le petit break dînatoire – certains membres du comité de direction; pour les citer: Jacques Guerber et Bruno Deletré.

Je rappelle simplement ce que j'ai dit: moi, je n'avais qu'une ligne. J'avais proposé la nomination d'Axel Miller et j'avais dit à Axel Miller: "C'est toi le patron. Donc je te soutiens dans tes actions. Sauf si tu me parais dérailler complètement." Comme il me disait: "Deletré ceci; Jacques Guerber cela", je lui disais: "Écoute, c'est à toi de voir avec eux de régler les problèmes et de prendre les décisions." Cela me paraissait normal.

Pour moi, c'était *business as usual*. Encore une fois, un comité de direction n'est pas une bande de copains, pas une bande d'amis. L'art d'un président de comité de direction, c'est de gérer ça et de trouver une solution, parfois dure, comme le départ de telle personne si elle empêche le bon fonctionnement du comité.

**Peter Dedecker (N-VA):** Nog een laatste vraag, hoe bent u precies betrokken geweest bij die redding in 2008? Zoals u weet, heeft men toen voor een kapitaalsverhoging gekozen. Een oplossing voor het solvabiliteitsprobleem dat eigenlijk mineur was. Er was eigenlijk geen solvabiliteitsprobleem. Het was het liquiditeitsprobleem dat onaangeroerd bleef.

Hoe was u daarbij betrokken? In hoeverre was u overtuigd dat dan kon worden aangepakt op andere manieren, bijvoorbeeld met staatsgaranties?

**Pierre Richard:** J'ai pratiquement répondu à cette question auparavant. Je précise ou je confirme que je n'étais absolument pas associé au sauvetage de 2008, comme vous le dites. Je n'ai absolument pas été associé. J'ai proposé: "je suis à votre disposition." On m'a dit: "non, vous n'avez rien à voir là-dedans." Je n'ai donc rien pu dire, je n'ai pas été consulté. Et je n'en tiens rigueur à personne. C'est une affaire qui a été gérée directement par les grands actionnaires et leurs banques de conseils et les gouvernements. Il y avait, dans la fameuse soirée du lundi soir à Bruxelles, où le directeur de la Caisse des Dépôts était venu pour représenter l'État français parce que le ministre était pris par autre chose, aussi d'autres personnes: il y avait des personnes du comité de direction de Dexia qui avaient été convoquées dans une salle à côté pour pouvoir apporter des éléments en cas de besoin ou simplement répondre à des questions ou préciser les choses. Je me souviens qu'on avait demandé à l'ancien CFO, Rembert von Lewis, d'être là avec quelques autres collaborateurs pour apporter des éléments techniques mais sans participer aux débats. Moi, je n'étais absolument pas associé. J'avais proposé d'aller à Bruxelles pour être présent et éventuellement donner mon point de vue mais on ne l'a pas souhaité. C'est pour cela que je me tiens à un devoir de réserve. Je ne fais pas de commentaire sur ce qui a été décidé.

Comme vous l'avez dit, je vous rejoins, c'était un problème de liquidité. D'ailleurs, le problème a redémarré tout de suite après. C'est-à-dire une semaine plus tard. C'était un problème de liquidité pas uniquement pour Dexia mais pour l'ensemble des banques. C'est comme cela qu'ensuite Dexia a pu redémarrer.

**Peter Dedecker (N-VA):** Dan is het wel heel verbazingwekkend dat men een van de hoofdfiguren daarin er absoluut heeft buitengehouden, namelijk uzelf. Dat is toch onbegrijpelijk.

**Pierre Richard:** Écoutez, j'ai été surpris moi-même. Cela veut dire que je ne comptais plus. Voilà.

**Peter Dedecker (N-VA):** Het is natuurlijk jammer dat een dergelijke beslissing werd genomen door de Belgische regeringsleden en partijen waarvan de leden hier vandaag kritische en gefundeerde vragen stellen. Het is jammer dat men toen zo'n verkeerde beslissing heeft genomen.

**Pierre Richard:** On peut toujours réécrire l'histoire quand on sait ce qu'il s'est passé. Il y

avait peut-être d'autres solutions.

**Philippe Goffin (MR):** J'ai deux questions. La première est très concrète. J'ai bien compris qu'il y a finalement un morcellement des responsabilités et des missions de chacun. Vous avez été à l'exécutif pendant plusieurs années, vous avez donc bien compris comment fonctionnait la machine. Ensuite, vous passez au conseil d'administration dont vous dites que c'est plutôt un lieu de surveillance.

**Pierre Richard:** Axel me rappelait que j'avais été patron avant...

**Philippe Goffin (MR):** Vous avez eu l'occasion, la chance d'être des deux côtés. En tant que président du conseil d'administration, vous saviez qu'il y avait peut-être des informations qui ne passaient pas suffisamment clairement au conseil d'administration pour que vous, en tant que nouveau président, vous puissiez attirer l'attention là-dessus.

Je vais peut-être utiliser une image facile mais qui me paraît claire. Quand on prend l'avion, il y a un *checking* de tous les éléments essentiels de l'avion pour voir s'il peut s'envoler. Concrètement, un conseil d'administration a-t-il face à lui une liste de questions auxquelles ceux qui ont la responsabilité d'y apporter une réponse l'apportent clairement? Si cela tourne mal, on peut donc beaucoup plus facilement identifier celui qui n'a pas bien fait son travail voire celui qui n'a pas transmis l'information. Dans un conseil d'administration, avez-vous vraiment une *check-list* des questions desquelles il est impossible de passer à côté et auxquelles une réponse de tous les services doit être apportée?

Un conseil d'administration travaille-t-il de cette façon très concrète qui permet de bien responsabiliser les uns et les autres dans le cadre de leur mission et d'éviter d'entendre "je l'avais dit mais je n'ai pas été entendu"?

**Pierre Richard:** Formellement, il n'y avait pas de *check-list* comme dans un avion où on fait toutes les analyses. Heureusement d'ailleurs pour l'avion car c'est une question de vie ou de mort. Le conseil d'administration se réunissait régulièrement et, depuis 2008, il se réunit beaucoup plus souvent, semble-t-il. Il se réunit sur la base d'un ordre du jour qui a été préparé par l'administrateur délégué et le président. C'était plutôt l'administrateur délégué et c'est ce que je faisais avec François Narmon. Il me disait: "Quels sujets penses-tu qu'il faille évoquer au conseil?".

Je lui donnais la liste et s'il y avait quelque chose à ajouter, je l'ajoutais. Mais cela n'arrivait pas souvent. Il y avait les comptes, il y avait la présentation des métiers en faisant venir le responsable, il y avait les audits, il y avait la gestion financière.

Il y avait un certain nombre de sujets que l'on évoquait périodiquement. Surtout, le conseil, ce qui l'intéressait c'était les étapes importantes. Par exemple, j'ai parlé de Bâle II, là on a fait une réunion spéciale qui a cassé les pieds de beaucoup de monde d'ailleurs, parce que ce n'est pas très drôle. Les gens voulaient toujours avoir quelque chose de plus synthétique et on leur expliquait que ce n'était pas possible, dans Bâle II, il faut entrer dans le détail et donc tout le monde s'y soumettait. Ou DenizBank, on l'a présenté au conseil, évidemment. Le dossier était dans l'ordre du jour.

Quand Axel est devenu administrateur délégué, c'est vrai que c'est lui – et moi ça me paraissait normal parce que c'est ce que je faisais avant –, qui me proposait la liste et moi j'avalais pour l'essentiel. Je le reconnais humblement. C'est l'administrateur délégué qui propose. D'ailleurs, dans le règlement intérieur du conseil d'administration – je ne l'ai pas relu, mais je m'en souviens –, le conseil d'administration délibère sur proposition de l'administrateur délégué ou après avis de l'administrateur délégué. Donc le conseil d'administration ne peut prendre aucune décision avant d'avoir l'avis de l'administrateur délégué. Le plus simple, c'est que ce soit lui qui propose, l'administrateur délégué, et qu'ensuite le conseil dispose, décide s'il apprécie ou pas. C'est normal que l'exécutif présente les choses.

Le conseil n'avait pas une *check-list* systématique. Il était composé, je le maintiens, de professionnels – et j'ai tout respect pour les personnes –, des professionnels de nature différente, évidemment, notamment des administrateurs indépendants, c'était des personnes qui réussissent très bien. M. Denis Kessler est un homme important en France dans le monde financier. Il a très bien réussi, il a redressé la SCOR, qui est une société qui était complètement mourante et il en a fait le troisième assureur mondial. J'espère qu'il pourra continuer, qu'il n'y aura pas de problème plus tard, parce que les risques, ce n'est pas évident non plus. André Lévy-Lang, il posait des questions de banquier.

L'obsession, quand j'étais administrateur délégué, c'était la solvabilité; est-ce qu'on court des risques, risques de contrepartie, etc.? De mon

temps, on n'a jamais parlé de problèmes de liquidités au conseil. Je le dis innocemment, et peut-être ce n'était pas intelligent. Mais on ne l'a pas fait. Et la rentabilité. Parce que c'est vrai qu'une société cotée en bourse se doit d'être rentable. Surtout dans les années 1990-2000, si vous n'aviez pas 15 % de rentabilité, vous n'étiez pas bon et votre cours dégringolait. Donc, c'est comme ça que cela se passait.

Et du temps de ma présidence, on a continué comme ça. Je me suis un petit peu plus impliqué peut-être que mon prédécesseur, mais en étant conscient que je n'étais plus le patron. Et Axel Miller me le rappelait régulièrement.

Il me disait: "Écoute, tu étais le patron avant, maintenant c'est moi." C'est tout à fait normal. Le conseil avait des administrateurs qui étaient assez stables. Par exemple, les administrateurs indépendants ont été là assez longtemps, ils connaissaient bien Dexia, parce que tous les administrateurs indépendants étaient là depuis longtemps. Ils avaient vécu, comme nous, l'aventure de Dexia. Ce n'était pas des nouveaux qui débarquaient. Ils posaient ces questions sur la solvabilité, sur le risque. C'était ça les vrais sujets qui étaient évoqués.

Pendant ma présidence du conseil d'administration, les problèmes de liquidités ont été effleurés mais pas vraiment évoqués. Ils étaient examinés par le comité d'audit, naturellement, puisque là c'était dans le rapport des risques. Dans le rapport des risques, il y avait un chapitre sur les liquidités, systématiquement, comme il y a un rapport sur la liquidité dans le rapport d'activité publié, qui est le rapport d'activité qui a valeur légale, où on présente les comptes de la société et tous les dispositifs de contrôle. Il y a quatre ou cinq pages sur les suivis de la liquidité et la gestion du bilan dans tous les rapports depuis 2000, 2007 y compris, c'est tout à fait évident.

Voilà comment marchait le conseil. Donc, encore une fois, son souci principal, c'était le bon respect des procédures, la mise en place de procédures qui permettent de contrôler le groupe dans tous les domaines, du risque, de la gestion ALM, etc. Donc il veillait à ce que cela existe. Et puis, qu'on lui rende compte si ces procédures étaient respectées grâce à la direction de l'audit interne qui en était chargée, qui faisait un très bon travail. Je me souviens, en tant qu'administrateur délégué de ces rapports d'audit. C'était des rapports épais que je n'avais pas à voir en tant que Président.

C'était des études très détaillées, faites par la direction de l'audit. La direction de l'audit, si je consolidais tout le personnel concerné, cela doit faire 200 à 250 personnes. C'était des rapports très détaillés où on avait la position de l'auditeur, la réponse de l'audit et la conclusion remise ensuite au comité de direction. Le conseil d'administration, son rôle, c'était de veiller à ce que cela se fasse. Et le comité d'audit avait ce rôle fondamental, je pense, pour le conseil, de dire — et c'est ce que disait le président du comité d'audit au conseil — que nous avons vérifié que les procédures sont en place et, grâce aux missions de l'audit, elles sont respectées et, là, si il y a eu des failles là-dessus, c'est en cours de correction, etc. Voilà comment cela marchait.

**Philippe Goffin (MR):** Merci. En 2008, lors du sauvetage, qui s'implique parmi les actionnaires principaux du groupe?

**Pierre Richard:** Je vais être court, parce que, je vous l'ai dit, je n'ai pas été associé. Donc, je sais que la Caisse des Dépôts s'est beaucoup impliquée dans cette affaire, puisqu'elle était concernée au premier chef puisqu'elle a monté au capital. Elle est passée de 12 %, je crois, à 20 %, à peu près, ou un peu plus. Elle est devenue le premier actionnaire d'ailleurs. Mais, enfin, ce n'était pas le but.

Qui était impliqué? Il y a eu le conseil mis en place tout de suite après moi, après le départ d'Axel et de moi, où il y avait des administrateurs qui étaient déjà là avant. Eux, ils connaissaient bien la maison. Tous ne sont pas restés. M. Lévy-Lang est parti après un an, je crois, M. Denis Kessler également. Mais, c'est là où se sont passées les choses. Le conseil s'est réuni souvent, sous la présidence de M. Jean-Luc Dehaene, pour faire l'état des lieux et voir ce qu'il y avait lieu de faire.

Au point de vue des actionnaires, du côté français, c'est comme je l'ai dit, la Caisse des Dépôts et, du côté belge, je ne sais pas, mais je pense que, par définition, ARCO a dû être très concerné évidemment, ainsi que le Holding communal et éventuellement Ethias. Mais, encore une fois, je ne le sais pas.

Normalement, l'équipe actuelle est capable de dire qui s'est impliqué fortement dans les discussions. Et dans la décision, puisque c'est le conseil qui a décidé ce qui a été mis en place pour le "sauvetage de Dexia".

**Christiane Vienne (PS):** En vous entendant, je me disais que vous pouvez disposer d'une

certaine liberté de parole, puisque vous n'avez plus de carrière à construire dans le secteur. D'autres, qui sont passés avant vous, avaient parfois intérêt à charger les uns et les autres tout simplement parce que, humainement, ils ont aussi des carrières à préserver. On peut le comprendre.

J'en viens à mon propos. Finalement, Dexia est un peu votre bébé. Vous étiez là.

**Pierre Richard:** Un bébé à deux!

**Christiane Vienne (PS):** Un bébé à deux, absolument. Vous savez, en Belgique, les couples de même sexe peuvent adopter; donc ce n'est pas choquant.

Finalement, votre bébé, à partir de 2005, a évolué d'une manière rapide et l'impression que l'on en a, c'est que c'est d'une manière relativement peu contrôlée.

D'abord, d'un côté, M. Miller est venu nous expliquer que c'était la faute des autres et, en même temps, on sent que, pendant cette période, tous les phénomènes de financiarisation, de titrisation ont très rapidement fait partie de la culture de l'entreprise et que M. Miller a travaillé avec ses cadres, mais avec relativement peu de contacts avec le conseil d'administration. C'est en tout cas l'impression que j'en ai. Puis, entre deux, il y a eu une période où l'on ne voit pas très clair. Après, arrivent MM. Mariani et Dehaene. M. Mariani arrive avec son armée de consultants.

Je me dis que, dans une entreprise quelle qu'elle soit, cela fait des changements quand même difficiles à intégrer. J'imagine que cela a dû avoir un impact sur les décisions prises.

Ma question est: même si vous n'y étiez plus, ces évolutions n'ont-elles pas eu un effet brutal et négatif sur la prise de décision à différents niveaux?

**Pierre Richard:** Madame la parlementaire, à cela, il m'est difficile de répondre. Parce que je n'étais plus aux manettes et je n'étais pas associé.

Je peux comprendre que la nouvelle équipe — qui, apparemment, ne faisait pas confiance à l'ancienne en considérant qu'elle n'avait pas bien agi, qu'elle s'était trompée — puisse prendre des consultants extérieurs pour l'aider à comprendre le sujet.

Mais je pense que la nouvelle équipe avait intérêt à travailler au maximum avec les personnes en

place à Dexia. C'est ce que j'espère: je n'ai pas eu de contact avec les anciens collaborateurs. D'ailleurs, ils ne souhaitent pas avoir de contact avec moi puisque moi, j'étais plutôt un homme à ne pas voir: ce n'était pas bien vu de me voir, si je puis dire! Donc je n'ai pas eu de contact particulier.

Je pense que le staff, les cadres dirigeants de Dexia sont de haute qualité. J'ai beaucoup d'admiration pour ce qu'ils ont fait avec moi et ce qu'ils ont fait également avec Axel. Beaucoup sont restés, heureusement. Notamment du côté belge. J'ai vu que M. Decraene est parti; j'avais beaucoup d'estime pour lui. C'est son choix, je crois, car je ne crois pas que Dexia lui ait demandé de partir.

Nous avons affaire à des gens de qualité. Ils sont heureusement restés. Moi, j'étais heureux quand j'ai vu que beaucoup de personnes sont restées pour soutenir la nouvelle équipe. M. Dehaene a fait un travail colossal; c'était bien qu'il puisse s'appuyer sur des gens de confiance.

Du côté français, par contre, il y a eu pas mal de départs, soit voulus soit demandés. C'est comme ça; je le constate, mais je ne peux pas faire de commentaire sur la manière dont a été gérée la crise.

Ce que je peux dire simplement, c'est que ce ne sera pas facile, quelle que soit la solution prise. En effet, M. Dehaene connaissait déjà le contexte; c'était bien. Pierre Mariani était nouveau dans l'affaire. Lui, c'est un banquier; si on dit que moi, je n'ai pas cette fonction, je dis que lui est normalement un bon banquier de la Banque de Dépôts. Il me semble: il avait cette renommée-là en France.

Je ne le connais pas personnellement; je l'ai vu une fois et je ne peux pas dire que je le connais. Je pense qu'il connaissait le métier de banquier, mais il fallait qu'il découvre la spécificité de Dexia, qui est quand même une banque un peu particulière, très marquée par le service public, par le secteur public. Ce qui n'est pas le cas de beaucoup de banques. Il a donc fallu qu'il s'adapte à cela. Il a peut-être pensé avoir des conseils extérieurs qui lui prépareraient mieux le travail.

**Philippe Goffin (MR):** Une question qui n'est pas du tout technique et qui relève peut-être de la psychologie.

Une chose étonnante, c'est que vous appeliez vos anciens collaborateurs ou collègues – je ne sais

pas comment les appeler – par leur prénom, souvent. Vous êtes d'ailleurs le seul à le faire parmi toutes les personnes que nous avons entendues jusqu'à présent.

**Pierre Richard:** Peut-être que cela ne se fait pas!

**Philippe Goffin (MR):** Non, ce n'est pas le souci, au contraire. Mais un de vos prédécesseurs ici disait que, finalement, le métier de banquier est un métier très technique, mais aussi un métier qui demande du feeling; je dirais peut-être autre chose: peut-être un peu la capacité d'anticiper sur base d'une intuition. On peut dire ça comme ça.

On dit aussi que les banquiers ont joué un peu trop, qu'ils ont peut-être des ego surdimensionnés, qu'ils sont trop sûrs d'eux. Je trouve que c'est un monde très dur, d'après ce que je constate.

**Pierre Richard:** C'est exact.

**Philippe Goffin (MR):** Un effort de modestie ne serait-il pas le bienvenu, même si l'on ne change pas la nature des gens? Ce milieu en particulier n'est-il pas spécialement dur entre vous?

**Pierre Richard:** Entre banquiers, oui, sûrement. D'accord.

**Philippe Goffin (MR):** Donc peut-être hermétique à l'extérieur. Or on vient quand même trouver l'extérieur quand les choses tournent mal.

Quelle est votre opinion sur ce point?

**Pierre Richard:** Là, vous dépassez quelque peu le débat.

J'ai participé, en France, à l'organisation professionnelle que l'on appelle Fédération bancaire française, comme Axel Miller y a participé, ensuite, en Belgique. Ce n'est pas le sujet qui nous occupe. Mais il est tard et on peut se livrer à des confidences libres. Il s'agit effectivement d'un milieu dur où, finalement, chaque banque défend ses intérêts, un point c'est tout. On ne se fait pas de cadeau entre banquiers alors que dans d'autres entreprises, les choses sont peut-être différentes. Mais j'ai peut-être tort. Chacun défend son domaine, sa banque.

**Philippe Goffin (MR):** Au regard de ces ego qui me paraissent parfois surdimensionnés, dans la structure même de Dexia, la communication est-elle suffisante? N'existe-t-il pas un problème à ce niveau? En effet, on n'a pas toujours l'impression

qu'elle passe bien entre vous qui faites partie d'une même structure.

**Pierre Richard:** Vous avez dit que j'étais le père de Dexia ou son "copère" avec mon compère François Narmon. En effet, c'est lui qui a eu l'idée première. Je lui rends cet hommage. Nous étions très fiers de cette idée, et c'est lui qui l'a eue le premier. Vous devez savoir que la grande banque belge ne s'était pas faite. François Narmon avait eu cette idée-là au départ, et puis cela ne s'est pas fait. C'est la vie. On ne peut pas dire si cela aurait été bien ou non. Par la suite, connaissant depuis dix ans le Crédit Local, il s'est dit qu'une alliance avec ce dernier était une bonne idée. Quand il m'en a parlé, cela m'a paru effectivement intéressant. Mais cela ne faisait pas partie, au départ, de mes idées. Toujours est-il que nous sommes bien cofondateurs.

Cela dit, nous avons tous un ego. Tout dépend à quoi on l'utilise, dirais-je. Pour ma part, – je vous le dis très loyalement – ma passion, c'est la construction de la ville. À l'origine, je suis ingénieur. J'ai participé à la construction d'une ville aux États-Unis. Puis, j'avais participé à la construction d'une ville nouvelle en France. J'ai compris que le financement était la clé pour le développement des collectivités locales. Je me suis retrouvé à la Caisse des Dépôts après avoir été directeur général des collectivités locales en France. C'était donc bien le secteur local qui me passionnait. J'ai beaucoup d'admiration – je ne dis pas cela parce que je me trouve devant une assemblée d'élus – pour les élus locaux. Je trouve que les maires et les patrons de région et département font un travail extraordinaire.

J'ai failli être maire d'une grande ville dans ma région natale. Mais la vie a fait que cela n'a pas été possible. Je suis donc passionné par la question.

J'ai un ego, mais pas une ambition personnelle. Je trouvais que l'on vivait un moment extraordinaire avec le monde qui s'urbanise partout et que l'on pouvait aider au financement du développement local. Telle était mon idée de base.

Par la suite, Narmon et moi-même avons estimé que cette question était capitale. C'était le ciment de notre accord. On avait trois métiers. J'insiste d'ailleurs sur le fait qu'il y avait bien trois métiers que nous considérions à part égale. Pendant longtemps, le métier *public finance* avait des résultats identiques au métier de la banque de détail.

**Philippe Goffin (MR):** Vous n'avez pas donné de réponse précise. Vous nous avez plutôt livré un sentiment ou une impression.

La **présidente:** Monsieur Richard, je voudrais vous poser quelques questions.

**Pierre Richard:** Des questions d'avocat!

La **présidente:** Je ne sais pas si on peut dire que mes questions sont influencées par ma formation. Il est certain que c'est le cas pour ce qui concerne la façon dont je les expose. Mais pour ce qui concerne le fond, ce n'est certainement pas le cas puisque ce sont des matières...

**Pierre Richard:** Certainement.

La **présidente:** Je voudrais, tout d'abord, réagir au sujet de certains de vos propos qui m'ont fait sursauter.

Tout d'abord, vous avez dit que Mariani était un bon banquier et qu'il comprend bien mieux que vous ce qu'est une banque. C'est une façon d'être poli à son égard. Il est vrai qu'il ne vous a pas non plus beaucoup attaqué, même pas du tout, lors de l'audition à laquelle il s'est prêté, le 7 novembre 2011.

Mais quand je vous ai fait part de constatations faites par Mariani, vous n'étiez pas forcément systématiquement d'accord avec lui. Vous aviez même l'air de trouver qu'il exagérait.

**Pierre Richard:** Je vais vous répondre sur ce point.

La **présidente:** Une deuxième chose m'a fait sursauter. Ainsi, vous avez dit que vous aviez eu accès à des rapports d'audit qui étaient très détaillés, etc.

Dans ces rapports figurent forcément des éléments sur la liquidité. C'est immanquable. Je vous lis un élément du rapport de la commission Crise financière et bancaire. Ainsi, page 382, je lis: "Comme la plupart des banques belges, la gestion de la liquidité" – ici, je suis monomane, je le confesse – "est une des causes de difficultés chez Dexia. Par ailleurs, l'industrie financière" – cela va également corriger le problème des régulateurs que vous avez évoqué – "jette la pierre sur les autorités de supervision en critiquant l'absence de réglementation liée à cet aspect.

En l'absence de réglementation, l'organisation de la gestion de la liquidité, chez Dexia, a été suivie de manière rapprochée et intense depuis août 2007, d'une part, par la CBFA et, d'autre part, par la BNB. Des contacts quotidiens étaient établis avec le *risk management* et la trésorerie de Dexia. Et la transmission d'informations se faisait à la direction de la CBFA et de la BNB, ce qui a permis de suivre l'évolution de la liquidité du groupe."

Quand vous dites que vous avez vu des rapports d'audit, vous parlez en tant que président du conseil d'administration. Vous l'étiez depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Je vois qu'à la même époque, à savoir à partir de 2007, de nombreux rapports d'audit ont été rédigés par le *risk management* et envoyés aux régulateurs et étaient visibles par tout un chacun, notamment vous.

Je vais finir par penser que ce qui intéressait le conseil d'administration, c'était d'avoir l'air de faire respecter les réglementations, mais que, finalement, vous vous moquiez un peu de la liquidité, que ce n'était pas votre problème, mais que c'était plutôt la croissance à deux chiffres que vous vouliez poursuivre.

Je reviens à la gouvernance. La gouvernance – d'ailleurs, je relirai, s'il le faut, à M. Dehaene la page 161 du rapport Crise financière et bancaire –, c'est, pour un président et un conseil d'administration, s'occuper des impacts sociaux des décisions prises. On ne peut donc pas dire que c'est un conglomérat d'actionnaires qui n'ont pour seul maître que de se servir, c'est-à-dire faire rapporter à leurs actions.

Vous avez quand même souscrit à ce principe. Or, qu'est-ce qui était contraire à l'intérêt général, ce dont on parle ici? C'était la politique d'expansion. Et vous ne pouvez pas ignorer, monsieur Richard, – on vous l'a dit d'une façon plus ou moins directe ici – qu'à un moment donné, la politique d'expansion de Dexia, notamment via DCL, a été trop importante, qu'elle a été mortifère. C'est M. Mariani qui l'a dit en long en large et en travers durant des heures. C'était donc contraire à l'intérêt général.

Pour ce qui concerne FSA, je voudrais vous lire quelques lignes de ce fameux document sur la crise financière et bancaire. Je lis: "Le changement de structure a posé des problèmes et c'était un changement régulier qui donnait l'impression aux autorités de surveillance" – donc les régulateurs – que le CEO n'était pas systématiquement au courant des décisions stratégiques." Donc, Axel Miller n'était pas

systématiquement ...

**Pierre Richard:** (...)

La **présidente:** Monsieur Richard, je vais vous mettre tout à fait à l'aise. Vous le savez. Un expert est ici présent. Tout à l'heure, un autre se trouvait dans cette commission. Il s'agit de deux des quatre experts qui sont notamment venus vous voir pour établir ce rapport. Je pense donc que vous avez eu l'occasion de rencontrer...

**Pierre Richard:** Oui, au cours d'une audition. J'étais à une audition ici.

La **présidente:** On vous a donc vu. On s'en souvient bien.

**Pierre Richard:** (...)

La **présidente:** Non, attendez! De là, avec tous les éléments des auditions, il a été déduit ce que je vous dis ici. "Apparemment, le CEO n'était pas systématiquement au courant des décisions stratégiques prises au sein du groupe, ce qui dénote une connexion distendue entre l'exécutif et le conseil d'administration." Miller n'était dès lors pas tenu au courant des décisions stratégiques. Lorsque je vous ai parlé du comité stratégique, vous m'avez dit que ce n'était pas là que l'on prenait les décisions stratégiques et qu'il était réuni une fois par an. C'était donc au conseil d'administration que l'on prenait les décisions stratégiques. Donc, Miller n'était pas au courant des décisions stratégiques. Je veux comprendre.

**Pierre Richard:** Je vais vous répondre.

La **présidente:** Je continue: "Le second problème est la non-intégration des départements *Risk Management* et *Finance* de FSA aux filiales respectives du groupe. De même, le service de validation interne des modèles de type risques du marché n'incluait pas la FSA."

J'ai encore une question sur FSA. Je me dis que le conseil d'administration ou vous-même, à tout le moins, saviez très bien ce qui se passait dans la boutique. En outre, que vous vous en occupiez au conseil d'administration ou non parce que vous estimez que ce n'est pas le rôle du conseil d'administration, c'est votre affaire mais j'en déduis ce que je viens de vous dire. Enfin, à partir de quel moment avez-vous identifié que la stratégie de croissance de FSA était suicidaire? En effet, de nombreuses références dans tout notre échange et dans toute l'histoire de ce dossier au fait que le renforcement de FSA à partir

de 2006 sous l'impulsion de Deletré et jusque tard en 2007 posait des problèmes. À partir de quel moment le comité de direction s'en est-il rendu compte? Vous a-t-il nécessairement prévenu informellement ou formellement? Si vous me répétez que le conseil d'administration n'est pas là pour ça, je vous dis tout de suite que je ne vous crois pas ou que je n'ai pas envie de le croire car ce n'est pas cohérent! Le comité de direction sachant que la stratégie de croissance FSA est problématique et suicidaire, à partir de quel moment avez-vous identifié ce problème au conseil d'administration?

**Pierre Richard:** Je vais répondre très amicalement à ces questions vivaces!

La **présidente:** C'est mon ton. Il n'y a pas de méchanceté dans ce que je dis. J'ai évidemment un ton un peu... On m'a toujours dit que j'aurais fait un bon avocat général.

**Pierre Richard:** Sûrement, oui! Ou procureur. Je ne vous accuse pas de méchanceté.

Plus sérieusement, je n'ai jamais vu M. Mariani, si ce n'est maximum une heure lorsqu'il a été nommé. Il n'y a dès lors aucune relation qui aurait pu laisser croire que je ne l'attaque pas - il ne m'attaque pas. Cela n'a rien à voir. J'ai dit de manière un peu humoristique qu'il était peut-être meilleur banquier que moi car il est né dans la banque. Moi, je ne suis pas né dans la banque. Est-il très bon banquier? Je ne veux pas juger. Toutefois, sa renommée en France, c'est qu'il était un bon banquier. C'est ce que j'ai voulu dire lorsque j'ai répondu à M. Goffin tout à l'heure.

Ensuite, pour ce qui concerne les rapports d'audit, je vous ai dit que je voyais des dossiers volumineux mais c'est quand j'étais président du comité de direction. Évidemment, là, je les voyais automatiquement car ils étaient remis au comité de direction et à tous les membres.

La **présidente:** Et après, plus du tout?

**Pierre Richard:** Après, je n'avais pas à les voir. Ce n'était pas mon rôle. Madame, je n'ai pas à recevoir des rapports d'audit qui sont épais comme cela. C'est le comité de direction qui les reçoit. Par contre, on voit la synthèse faite par la direction de l'audit qui est remise au comité d'audit et qui est remise également au conseil d'administration. Les rapports d'audit, c'est dans la gestion quotidienne. C'est dans la gestion journalière de l'entreprise que des missions sont fixées, que le comité d'audit vise le type de

mission. Le souci du conseil, le rôle du conseil – et je suis pointilleux là-dessus – est de s'assurer que le programme des missions de l'audit touche à des sujets importants sur lesquels il y aura un rapport qui sera suivi d'effet et qui est vérifié ensuite par des missions faites par la direction de l'audit dirigée par des personnes de haute qualité, que j'estimais beaucoup. C'est d'ailleurs moi qui ai proposé au comité de direction de nommer Mme Véronique Thirion comme directeur de l'audit. En plus, comme c'était une femme, j'ai trouvé que c'était un choix tout à fait positif.

Dans les rapports de l'audit, il y avait sûrement des sujets sur la liquidité mais, sincèrement, le comité de direction ne ramenait pas cela comme un sujet dramatique. Non, pas du tout! Je vous le dis comme je le pense. Qu'il y ait eu des contacts fréquents entre la CBFA, la BNB et Dexia sur le suivi du risque et de la liquidité à partir d'août 2007, je m'en réjouis mais je dirais que je n'ai pas eu de rapport de la CBFA au conseil d'administration.

En France, lorsque la Commission bancaire fait un rapport, elle demande que le rapport soit vu par le conseil d'administration, enfin, qu'il ait connaissance de la lettre officielle.

Cette lettre officielle doit être lue devant le conseil d'administration. Je n'ai pas eu, en ce qui me concerne, sous ma présidence, de texte écrit officiel de la CBFA disant qu'il y avait un problème dramatique. C'était géré. On était bien sûr conscient que les marchés, à partir de 2007, étaient plus fragiles et délicats et qu'il fallait être plus attentif au problème de liquidité. Bien évidemment! À la fin, vers les mois de juillet et d'août 2008, c'était un suivi que vous dites "quotidien" du comité de direction. C'était suivi et la CBFA était associée mais, personnellement, je n'ai pas eu connaissance d'une lettre de la CBFA, au niveau du conseil, qui aurait dit qu'il y avait un point d'alerte à faire.

Pardonnez-moi, madame la présidente, je vais sûrement vous lasser, mais, jusqu'en 2007 – jusqu'en 2005, c'est évident – la liquidité était un sujet traité relativement en deuxième temps. Il est devenu très important à partir de l'été 2008 mais ce sujet n'était pas d'inquiétude majeure en 2006 et en 2007, tel que ressenti par le comité de direction et le conseil d'administration. Le Conseil n'avait pas à s'en préoccuper car il n'était pas sollicité ou alerté par le directeur du risque ou par les régulateurs.

Quant au conseil d'administration, vous dites qu'il

doit s'occuper de l'intérêt général. C'est bien. Tout le monde est d'accord mais ce n'est pas ce qu'on lisait dans les codes de gouvernance avant. Dexia s'en occupait au travers des *stakeholders*. C'est évident! Mais on visait les actionnaires, les salariés et les clients. On ne pensait pas aux États à ce moment-là, à tort d'ailleurs.

La **présidente**: C'est pour cela que je dis que M. Dehaene est plus concerné.

**Pierre Richard**: Oui, la crise fait qu'il est plus concerné. Bien sûr!

La **présidente**: Nous le lui dirons.

**Pierre Richard**: Madame la présidente, en ce qui concerne enfin l'administrateur délégué, qui n'était pas au courant que des décisions stratégiques étaient prises au sein du groupe sans lui, il est vraiment inadmissible de dire de telles choses!

La **présidente**: Je les lis. Ce n'est pas moi qui les ai écrites.

**Pierre Richard**: Qui a déclaré cela? Je ne m'en souvenais plus mais je l'ai lu en 2009. J'avais reçu le rapport et cela m'avait choqué. J'essayais de comprendre pourquoi et en quoi. Je peux vous dire qu'aucune décision n'était prise par le Conseil sans le comité de direction. Aucune.

Je pense à un cas, mais ce n'est pas une décision, où, là, effectivement, le jeu n'a pas été clair. C'est peut-être là qu'il peut y avoir une sorte de rancœur, de rancune de certains que je n'avais pas décelée. Cela concerne le dossier Sanpaolo. Comme je l'expliquais en début de séance, ce dossier Sanpaolo a été pour moi dramatique. J'aurais préféré que M. Iozzo, CEO de Sanpaolo, ne m'en parle pas car jusqu'alors, jusqu'en octobre 2004, je me sentais vraiment très à l'aise dans ce groupe car j'avais, je pense, la confiance de l'ensemble des administrateurs et, donc, des grands actionnaires. Sanpaolo était un peu une cassure, que j'ai essayé de réparer et qui ne s'est pas trop mal passé, le temps que je termine mon mandat jusqu'à la fin 2005. Pour ce qui est du dossier Sanpaolo, je peux comprendre que certains du comité de direction n'aient pas été satisfaits. Pourquoi? Parce que, quand M. Iozzo, le président du comité de direction de Sanpaolo, m'en a parlé, il m'a demandé de n'en parler à personne. Il m'a dit: "C'est une idée. On a le temps d'y réfléchir mais je vous préviens que c'est une idée que l'on a et que l'on voudrait approfondir". Je préviens immédiatement François Narmon, ce qui me semble être mon

devoir. François Narmon considère avec moi que c'est un sujet très en amont.

Il voulait que cela ne se divulgue pas trop dans la maison. Il me dit: "Ça, c'est au niveau du comité stratégique du conseil". Ce n'est pas choquant – il en a tout à fait le droit – quand il ne prend pas de décision.

Donc, on a réuni le comité stratégique. C'était une opération transformante, comme je l'ai dit. Le comité stratégique n'était pas une annexe. Il s'occupait soit de grandes opérations, soit d'opérations d'acquisition importantes. C'était bien le cas. F. Narmon a réuni le comité stratégique dès qu'il a pu, car lui-même avait eu des empêchements, mais cela a été très vite, une semaine plus tard maximum, pour évoquer la question. Il n'y avait eu aucune fuite du tout. Personnellement, j'ai eu la maladresse – je m'en veux – de ne pas avoir informé le comité de direction à ce moment-là. C'est la seule fois. Il n'y a pas eu de suite. Avant de présenter cela au conseil, j'ai informé le comité de direction et donc, Axel Miller. Axel Miller, je l'avais informé assez rapidement, mais pas l'ensemble du comité de direction. C'est la seule fois. Je ne vous cache rien. Je n'y pensais même pas, parce que, pour moi, c'était un épiphénomène, car on n'a pas fait l'opération. Mais je l'ai fait de concert avec François Narmon.

Sinon, je maintiens, madame, et ce n'est pas pour contredire ceux qui ont écrit le rapport en toute bonne foi – je ne mets pas leur bonne foi en cause, mais je suis quand même bien placé pour le savoir – que je ne vois aucune opération stratégique prise sans l'avis préalable du comité de direction et pour Sanpaolo il n'y a pas eu de suite. Ce fut fait, je le répète, je ne l'ai pas fait tout seul, avec le comité stratégique du conseil. Je n'ai pas souvenir d'une quelconque décision stratégique, qui ait été prise en dehors de l'administrateur délégué. D'ailleurs, pour une raison simple: une décision stratégique doit être mise en œuvre par le comité de direction, par l'administrateur délégué. Ne l'oubliez pas, ce dernier est membre du conseil d'administration! Donc, si une décision du conseil d'administration devait intervenir, l'administrateur délégué était bien placé – il était sur place et participait à tous les conseils – pour le savoir. J'estime qu'à ce sujet, les choses sont parfaitement limpides.

En ce qui concerne le suivi de FSA, assuré jusqu'alors par le comité de direction que je présidais, il a été attentivement observé par le comité de direction, présidé par Axel Miller. J'ai

indiqué tout à l'heure qu'Axel Miller, lui-même, participait au conseil de FSA, que le directeur des risques avait les remontées de risques dans ce domaine, que le directeur du contrôle interne de FSA était un Européen de Dexia et que Bruno Deletré, qui avait une formation financière très poussée (il avait des *credentials* réels – il travaille d'ailleurs dans une banque aujourd'hui) suivait le dossier en tant que chef du métier. C'est lui qui a notamment appuyé le développement de FSA. Au comité de direction de savoir s'il était d'accord ou pas. Si le comité de direction n'était pas d'accord, c'était à lui de le décider.

Je ne vois pas comment dire les choses autrement. En tout cas, l'administrateur délégué avait des relations très étroites avec le président de FSA. Axel parlait excellemment anglais et c'est tout à son honneur. Je sais qu'ils s'appelaient régulièrement. Il me disait: "Ne t'inquiète pas. J'ai eu Bob Cochran. On s'est mis d'accord..!" Quand on travaille en confiance, on travaille en confiance! Moi, je travaillais en confiance avec Axel!

**La présidente:** Mais oui, monsieur Richard, mais la confiance, hélas, ne suffit pas! Dans une société, un conseil d'administration est responsable quand il y a faillite de l'entreprise. Vous m'avez expliqué qu'une banque n'était pas une société comme toutes les sociétés. Il y a des régulateurs, parce qu'elle est confrontée au marché et dans des conditions qui n'ont rien à voir avec une société. Cela signifie quoi? Qu'à un moment donné, on peut faire ce qu'on veut et qu'aucune banque ne peut plus tomber en faillite, obligeant chaque fois les États à intervenir? Permettez-moi de penser qu'il y a beaucoup de légèreté dans la distension d'information et de prise de décision au sein des organes, légèreté qu'on n'accepterait pas et qui serait violemment condamnée pour une société traditionnelle. Que faut-il? Que les régulateurs aient un bras dans les sociétés bancaires et que les régulateurs aient leurs sbires qui viennent regarder à l'intérieur de la société?

**Christiane Vienne (PS):** Normalement, c'est ce qu'ils doivent faire. Ils ont des services qui leur permettent...

**La présidente:** Oui, mais d'être permanents!

**Christiane Vienne (PS):** Ils doivent aller régulièrement dans les banques vérifier. La banque doit demander l'autorisation du régulateur pour toute modification, parce que tel est le rôle des régulateurs!

**La présidente:** Quelqu'un qui est toujours dans la banque, mais qui est détaché du régulateur... Voulez-vous un "œil de Moscou" tout le temps? Dire que c'est le régulateur... Mme Vienne vient d'expliquer comment cela se pratiquait. Si ce n'est pas suffisant, nous allons serrer la vis!

**Pierre Richard:** Mais madame, je vous le répète, une banque n'est pas une société comme une autre, parce qu'elle engage des risques systémiques qui portent sur le financement de l'économie, qui peut impliquer les États.

**La présidente:** Justement, le système va se rebiffer!

**Pierre Richard:** C'est pour cela, madame la présidente, mesdames et messieurs les parlementaires, qu'il y a une régulation des banques, alors qu'il n'y a pas de régulation sur d'autres entreprises. Je ne veux pas dire que la régulation a failli. Elle n'a pas failli, elle a fait son travail, dans un environnement très libéral.

Pardonnez-moi, madame, je vais certainement être un peu agaçant – je ne pratique pas l'art de botter en touche – mais sincèrement, personne n'avait pensé que la faillite de Lehman Brothers «ficherait un tel chantier» dans les marchés, sinon les régulateurs nous auraient dit: "Attention! Attention! Vous en faites trop!".

Sincèrement, le point clef, madame, c'est que notre stratégie était clairement affichée, présentée aux analystes. On avait des réunions, on avait des retours, certes, mais surtout des réunions «investisseurs», où il y avait d'énormes paquets de *slides* détaillés sur FSA. Tous les risques y étaient mentionnés.

Je peux vous le dire. Vous pourrez les retrouver sans problèmes. C'était sur le site de Dexia. Tout le monde y avait accès. Bien entendu, le particulier de base n'allait pas consulter cela, mais les analystes le regardaient.

Jusqu'en 2005, en tout cas en ce qui me concerne, et ensuite, jusqu'en 2007, l'ensemble des analystes considéraient que le modèle de Dexia fonctionnait, madame. Il fonctionnait! Les régulateurs, à un certain moment, avaient des remarques. Malheureusement, je ne me souviens plus de son nom, un des adjoints du président de la CBFA nous connaissait très bien. Il était très incisif, mais cela, c'est le boulot des contrôleurs.

**La présidente:** Oui, c'est un minimum!

**Pierre Richard:** Ils doivent, à la limite, ne pas être très agréables de temps en temps pour nous secouer. Ils nous suivaient, mais ils ne nous ont pas parlé du problème de liquidité, à ma connaissance, en tout cas jusqu'en 2005, je n'en ai pas entendu parler! Mais il y avait des régulateurs et ils étaient là pour cela!

La **présidente:** Mais je ne m'obsède pas sur la liquidité. Je dis simplement que les banques sont des sociétés qui ont bien de la chance d'avoir des gendarmes autour d'elles pour pouvoir rejeter la responsabilité sur ceux-ci.

**Pierre Richard:** Écoutez! Ce n'était pas le but. Mais aujourd'hui, c'est vrai, il faut considérer autrement le modèle des banques.

**Christiane Vienne (PS):** Je suis désolée.

La **présidente:** Oui, mais nous verrons les régulateurs, madame Vienne!

**Christiane Vienne (PS):** Nous les avons déjà vus et discuté avec eux en commission des Finances. Qu'il y ait eu des lacunes internes, nous les mesurons, nous les détaillons et chaque audition ne fait que confirmer ce que nous savons déjà avec quelques nuances. Mais si après 2009, on a scindé la CBFA en confiant les missions à la BNB et à la FSMA, c'est parce que nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des lacunes dans le contrôle. À présent, on se rend compte que, – peut-être n'y a-t-il pas suffisamment de recul – du côté de la régulation, qui est bien le rôle que l'État confie au régulateur, qu'il y a à renforcer. Je pense que le rôle du régulateur est un rôle clef.

La **présidente:** Personne ne le nie, mais tout le monde doit jouer son rôle!

**Pierre Richard:** Y compris, madame la présidente, les régulateurs européens. Honnêtement jusqu'en 2007, ils étaient hyper libéraux, je vous le dis franchement, vous le savez..

La **présidente:** Oui, vous l'avez dit plusieurs fois! Je l'ai retenu!

**Pierre Richard:** Donc, maintenant, ils vont devenir hyper...

La **présidente:** Si les commissaires ont encore des questions à poser, je leur passe volontiers la parole.

**Peter Dedecker (N-VA):** Misschien een laatste

afsluitertje, voor wat mij betreft toch, ik weet niet wat de andere collega's daarover denken.

Het Dexia-model werkt, zegt u. U heeft daarnaar verwezen. Als ik hoor hoe moeilijk het er intern aan toeging. Hoe elke afdeling een grote zelfstandigheid had en de coördinatie nogal moeilijk verliep. Wat waren voor u precies net die grote voordelen aan de fusie van die verschillende 'dexia's'? Waar zaten die grote synergieën? Wat was er op die manier mogelijk dat niet mogelijk was met verregaande samenwerkingsverbanden of whatever? Waarom die grote fusie die tot zoveel moeilijkheden heeft geleid?

**Pierre Richard:** Je comprends votre question qui est tout à fait intéressante. Là, j'en viens à la création de Dexia. Crédit Local était spécialisé dans les crédits aux collectivités locales et Crédit Communal également mais aussi une grande banque de dépôt belge. On s'associe, on a un double poids pour intervenir. On est donc plus capable de faire du développement et des acquisitions sans augmenter le capital puisqu'on l'a déjà, si je puis dire, au moins au départ, etc. Puis, on a une expertise exceptionnelle dans le *public finance*. On dit: "Il y a l'euro qui vient, etc. Il y aura un marché unique du *public finance* en Europe." On se positionne donc là-dessus. C'était cela la synergie. Il y avait vraiment une synergie complète pour avoir un projet que, tout seul, aucun des deux ne pouvait mener. Alors qu'à deux on pouvait le faire.

**Peter Dedecker (N-VA):** De onderlinge afhankelijkheden van die verschillende afdelingen intern waren toch dezelfde als wanneer er geen fusie was geweest?

**Pierre Richard:** Non, parce que, justement, c'est un groupe assez décentralisé au départ. Ça c'est vrai, vous le laissez entendre. Et ce n'était pas choquant en soi. Mais, comme je l'expliquais, on engageait dès 1996, enfin surtout dès 1999 quand il y a la fusion des deux holdings, une centralisation des fonctions de souveraineté importante. L'état où était Dexia en septembre 2008 était celui de la nouvelle étape qu'Axel Miller avait faite correctement d'une plus grande centralisation des fonctions. Il y avait effectivement, je le redis, et cela en accord avec la Commission bancaire et la CBFA et les autres commissions, des responsables de lignes de métiers – comme Bruno Deletré pour le métier de *public finance* ou Stefaan Decraene pour la banque de dépôts – et puis, il y avait les responsables risque, finance, audit qui avaient une autorité fonctionnelle sur les grandes entités.

Cela veut dire que c'est le groupe Dexia qui nommait les responsables des services correspondants, qui fixait les directives, les limites, etc. Il y avait donc une centralisation de Dexia assez forte en septembre 2008. Il y avait donc bien un regroupement pour faire un ensemble unique qui avait été anticipé avec la fusion des deux holdings en 1999.

La **présidente**: Monsieur Richard, on a abordé cette question tout à l'heure mais on peut toujours revenir plusieurs fois sur une même question. C'est tout à fait le contraire que disent Miller, Mariani et Dehaene. Dehaene a même parlé d'une balkanisation du groupe Dexia en disant qu'il n'y avait absolument aucune intégration. C'est sans doute peut-être un peu un excès, donc nuancions: qu'il n'y avait pas d'intégration fondamentale dans ce groupe. À nouveau, je me pose la question de savoir sur quelle planète on est et dans quel monde on vit. Vous avez d'un côté des gens qui nous expliquent – et ils sont venus avant parce que nous avons remonté le cours de l'histoire en partant de 2011 vers 1996; donc, nous arrivons maintenant aux dirigeants qui ont connu la naissance de Dexia -, Mariani en tête, que c'était un groupe qui n'était absolument pas intégré et de nous donner maints exemples. Je ne sais pas où vous voyez de l'intégration là où eux n'en voient pas. Si, sans le dire, ils vous chargent pour se dédouaner, c'est leur affaire. Mais, moi, ce sont les faits. J'écoute ce qu'on me dit, je le retiens et je l'utilise.

**Pierre Richard**: C'est normal, madame la présidente. Moi, ce que je dis c'est que ce groupe a été constitué sous forme unitaire avec le holding de droit belge, fin 1999. À partir de ce moment-là, compte tenu des deux cultures qui existaient, des racines belges d'un côté, françaises de l'autre, on a eu un processus d'intégration progressif. Je le dis et c'est ce qui s'est passé, madame la présidente. Et qui a abouti. J'ai fait ma part entre 2000 et 2005 et l'administrateur délégué, Axel Miller, a fait sa part entre 2006 et 2008 qui était une nouvelle étape d'intégration.

Là, je rappelle – pardonnez-moi, madame la présidente, je vais peut-être vous agacer mais je souhaite que cela soit bien dit – que les lignes de métier; la filière risques, avaient chacune un directeur groupe: il y a un directeur du risque qui est en plus un homme de qualité, je pense...

La **présidente**: Il a été retenu. En tout cas, c'est le seul qui a passé le cap et qui n'a pas été liquidé par Mariani.

**Pierre Richard**: Je trouve que c'est un homme de qualité. Il avait la maîtrise de toutes les procédures de centralisation des différents risques, contreparties et tout cela. Je n'ai bien évidemment aucun document, je parle de mémoire donc je peux également faire des erreurs involontaires mais vous pourrez trouver qu'il y avait vraiment, sur les risques de contreparties, les risques de marché, etc. un comité des risques qui se réunissait régulièrement. Il y avait le comité ALM ALCo qui se réunissait régulièrement. Le rapport des risques était remis systématiquement au comité d'audit. Vous pouvez vous les procurer bien sûr; vous les avez peut-être déjà. Ils évoquaient chacun de ces risques; ils étaient consolidés, madame la présidente. Je maintiens.

Qu'ensuite, des successeurs disent que cela aurait pu être autrement. M. Mariani venait d'une banque unitaire, qui est la BNP, depuis l'origine. Peut-être qu'on procédait autrement. Ce n'est pas pareil.

La **présidente**: Soyez bien certain, monsieur Richard, ce sera peut-être le mot de la fin: on va vérifier, évidemment, dans tous ces PV d'audit et éventuellement...

**Pierre Richard**: Madame, permettez-moi de dire: les rapports du directeur des risques qui étaient remis également.

La **présidente**: Nous avons reçu le directeur des risques. Il a remis effectivement des rapports. Il nous en a parlé. Il nous les a communiqués. Je ne sais pas si on les a déjà reçus? Non. Quand on les recevra, on examinera très attentivement ce qu'il en est de la façon dont eux voient la consolidation dont vous nous parlez.

**Pierre Richard**: Et puis, madame, comme vous attachez beaucoup d'importance, à juste raison, au rôle du conseil, quelle information le conseil avait via le comité d'audit.

La **présidente**: Monsieur Hübner, si on peut noter cela.

**Christiane Vienne (PS)**: Sur un point de méthode: est-ce que nous pourrions recevoir, madame la présidente, la liste des documents que vous recevez. Parce que cela me semble intéressant pour nous si nous voulons consulter l'un ou l'autre document.

La **présidente**: Je le dis pour les secrétaires de commission et pour les experts: Mme Vienne souhaite, et je trouve que c'est intéressant pour

faire une balance entrées/sorties, savoir ce que nous recevons comme documents par rapport à ce que nous avons demandé. Je l'avais dit autrement la fois dernière: j'avais demandé à chaque commissaire de souligner, vous pouvez faire le travail aussi, on peut tous les faire, les documents qu'éventuellement vous auriez souhaités. Je comptais sur la vigilance aiguë des uns et des autres et plus particulièrement j'ai en tête quelques noms pour souligner les documents que, par erreur bien entendu, nous n'aurions pas reçus.

Monsieur Richard, si les commissaires en ont terminé, je souhaiterais vous remercier pour votre présence, pour vos réponses à toutes nos questions, même parfois des questions qui se répétaient ou des questions plutôt d'obstination qui se sont répétées pour essayer d'aboutir sur certains thèmes. Je vous souhaite un excellent retour dans cette belle ville qu'est Paris.

**Pierre Richard:** Merci, madame la présidente. Merci, mesdames et messieurs les parlementaires. Sincèrement, je ne dis pas que c'est quelque chose qu'on fait avec plaisir tous les jours, j'ai trouvé cet après-midi longue tout à fait intéressante et j'ai apprécié la manière je dirais non agressive, si vous le permettez, enfin le dialogue parfois vif mais c'est normal, c'est bien.

La **présidente:** Oui, ce n'était pas agressif. C'était tonique mais pas agressif.

**Pierre Richard:** J'ai apprécié la manière dont s'est tenue cette réunion. J'ai pu m'exprimer comme je le voulais, je veux dire aussi longtemps que je le voulais. Bien sûr, retenez que j'ai beaucoup parlé de mémoire sur beaucoup de sujets. Je peux donc faire des erreurs involontaires mais évidemment pas sur des sujets fondamentaux. Ne m'en voulez pas si je me suis trompé sur telle chose parce que la mémoire, de temps en temps, on s'aperçoit qu'elle se trompe. C'est tout à fait évident. Je me suis efforcé de répondre le mieux possible, sans rien cacher. Je souhaite simplement que vous ne doutiez pas de ma sincérité mais que je peux me tromper, en toute bonne foi; ça, c'est sûr. Ou avoir mal compris la question et avoir mal répondu, c'est possible. En tout cas, je ne pensais pas que ça durerait aussi longtemps mais je n'ai pas vu le temps passer.

La **présidente:** Je vous en remercie. Nous non plus.

**Pierre Richard:** Pour vous c'est sûrement aussi

une épreuve alors?

La **présidente:** Oui, mais nous sommes drillés maintenant depuis un mois.

**Pierre Richard:** J'admire, parce que si vous faites ça tous les jours...

La **présidente:** Trois fois par semaine.

*La réunion publique de commission est levée à 20.22 heures.*

*De openbare commissievergadering wordt gesloten om 20.22 uur.*