

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

du

LUNDI 09 JANVIER 2012

Soir

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

van

MAANDAG 09 JANUARI 2012

Avond

La séance est ouverte à 17.23 heures et présidée par Mme Marie-Christine Marghem.
De vergadering wordt geopend om 17.23 uur en voorgezeten door mevrouw Marie-Christine Marghem.

Audition de

- M. Luigi Franco, représentant de SETCa
- M. Luc Soete, représentant de LBC-NVK
- M. Alfred Goeffers, représentant de CGSLB

Hoorzitting met

- de heer Luigi Franco, vertegenwoordiger van BBTk
- de heer Luc Soete, vertegenwoordiger van LBC-NVK
- de heer Alfred Goeffers, vertegenwoordiger van ACLVB

La **présidente**: Chers collègues, nous reprenons nos travaux.

Je cède la parole à M. Franco, qui nous fera un exposé soutenu par des *slides* avec l'accord de ses collègues.

Luigi Franco: Mevrouw de voorzitter, beste leden van de commissie, u zult begrijpen dat ik mijn presentatie in mijn moedertaal zal houden. Ik doe dit om twee redenen. Ten eerste, de materie is heel complex en technisch. Ten tweede, ik wil misverstanden vermijden. Ik dank u alvast voor uw begrip.

Ma présentation va comporter pas mal de points. Il y aura tout d'abord une brève introduction sur la raison de ma présence aujourd'hui. Je reviendrai ensuite sur l'héritage du passé, sur ce qu'il s'est passé avec l'intervention des États fin 2008. Ce qui me semble être un gros problème, c'était la centralisation du pouvoir qui a été instaurée par

Pierre Mariani. Il y aura un point sur la consultance, que j'ai appelée coûteuse consultance, un point sur les bonus, qui m'ont choqué et qui continuent encore à choquer l'opinion publique. Je reviendrai également sur les réductions du portefeuille, sur les sorties des garanties d'État, sur ce que j'ai osé appeler l'immobilisme des administrateurs – et je démontrerai pourquoi je considère cela comme de l'immobilisme – et sur les faiblesses des contrôleurs. On a parlé de croître mais qui a profité de cette croissance? Je vais essayer de vous donner mon interprétation des choses. Qui paie le prix et qui l'a déjà payé et qui continuera à le payer? Il y aura enfin mes conclusions et quelques points de réflexion que je souhaiterais partager avec vous.

Pourquoi suis-je ici? Je pense que c'est mon devoir de citoyen. Je me suis longtemps demandé s'il fallait le faire ou pas. Je pense que vu les circonstances actuelles, vu le fait que c'est le citoyen qui va payer la facture – et je pense qu'elle sera chère –, il est bon que certaines choses soient mises sur la place publique. J'espère que cela amènera des changements et un débat de fond. C'est mon souhait le plus profond.

Je tiens à souligner qu'il ne faut pas confondre banquier et banquier. Ceux qui sont responsables de ce qu'on traverse aujourd'hui et de ce qu'on a traversé avec Fortis, ce sont les dirigeants des banques. C'est une petite caste bien ciblée qui a pris de mauvaises décisions, peut-être poussée par un appât du gain individuel, mais ce n'est pas le personnel. Je souligne que le personnel, dans les événements qu'on vit depuis des mois et des années, il souffre. Il continue à faire son boulot la tête haute, il est blessé dans son amour propre parce que ce n'est pas lui qui a pris ces

mauvaises décisions. Il a suivi ce que le capitaine a bien voulu lui donner comme bon point de destination. Il paie en emploi, il paie en charge de travail, il subit l'opinion publique. Il est lourd aujourd'hui de dire qu'on travaille chez Dexia. Je voudrais donc qu'on ne mélange pas le personnel avec les décideurs, ce qui est encore malheureusement trop souvent le cas. C'est aussi et surtout pour le personnel que je fais ceci.

Il est important de faire bénéficier de mon expérience de délégué depuis huit ans. Je suis à la fois au comité d'entreprise européen et au conseil d'entreprise.

Avant cela, j'ai été un travailleur. J'ai commencé à la comptabilité centrale où j'ai eu la chance de mettre en place les *reportings*, qu'on appelait le nouveau schéma A, pour la Commission bancaire. Je sais donc très bien ce qu'on envoie comme informations à la Commission bancaire. J'ai travaillé à la consolidation, je sais donc comment s'est développé le groupe Dexia et je connais les relations avec les Français. La dernière étape dans ma carrière s'est déroulée dans la division Suivi des risques. Je pense qu'il est important d'avoir une vue sur la manière de fonctionner du suivi des risques et sur ce qui a mal fonctionné dans tout cela. Voilà pour mon introduction.

L'organigramme de Dexia SA, vous le connaissez. On le trouve dans le rapport annuel de Dexia Groupe. Il s'agit principalement de trois entités de tête: Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et la BIL. DenizBank s'est rajoutée en 2006, puis il y a eu FSA.

C'est ce qu'on voit. Maintenant, si on regarde dans le rapport annuel de Dexia Crédit Local, on voit un pôle international démesuré. M. Mariani a dit qu'on s'était lancé dans des marchés dans lesquels nous n'avions rien à faire. C'est un très beau constat. Mais qui s'est lancé dans ces marchés? J'ose démontrer ici, par l'ensemble des ces filiales, que c'est Dexia Crédit Local qui a eu un appétit pour s'installer dans des pays où nous n'avions certainement rien à faire. Je vois le Mexique, la Suisse, l'Asie avec la Chine et le Japon, Dexia Israël, filiale qui a souvent été montrée du doigt avec pas mal de remarques fondées de l'assemblée générale, Sabadell, que l'on doit vendre, Dexia Banka Slovensko, que l'on a vendue, Crediop, que l'on doit vendre aussi, Dexia Kommunal Bank en Autriche et en Allemagne, Crediop en Irlande, FSA et Sabadell Portugal. Vous voyez que cette ambition démesurée d'aller dans l'international était quand même fort présente du côté de DCL, alors que

DCL n'avait pas cet équilibre de base nécessaire quand on est une banque. Je vous renvoie vers le petit livre blanc de M. Van Audenhove, qui était quand même un des piliers du Crédit Communal de l'époque. Il disait que pour être une banque, il fallait avoir des sources de financement stables, dont un réseau d'agences, un *retail*, et pouvoir en faire des crédits. Dexia Crédit Local n'avait pas de sources de financement stables en France, si ce n'est des émissions sur les marchés. Au lieu d'essayer de trouver une solution à son problème français, elle a, au contraire, opéré une expansion internationale sans avoir les financements ni en France ni sur les marchés dans lesquels elle allait s'implanter. Cela me semble être une erreur de base pour une banque.

Démonstrons encore une fois que l'expansion internationale de DCL était à telle point importante que sur les encours de 219 milliards de crédits à moyen et long termes, seuls 76 milliards concernaient la France. Tout le reste concernait des marchés étrangers: l'Asie, l'Allemagne, les Amériques, l'Italie, etc.

La dernière année, en 2008, la plus grande partie de la progression des crédits que Dexia Crédit Local a pris étaient en Amérique et au Japon. Je souligne qu'en Amérique, on n'avait pas de source de financement en dollars (cela a d'ailleurs été un problème dans les derniers mois avant la chute) et au Japon on n'avait pas de financement en yens. On s'installe dans des marchés dans lesquels on n'a ni la source de financement ni même la devise locale pour pouvoir faire les prêts.

Un autre point qui a posé des problèmes et qui pourrait éventuellement en poser du côté de la branche française concerne les crédits structurés. Vous savez qu'il y a pas mal de communes françaises qui ont des problèmes financiers importants du fait d'avoir souscrit des crédits structurés, dont une bonne partie auprès de Dexia Crédit Local. Nous n'avons pas ce problème en Belgique. Mise à part la commune de Schaerbeek, aucune autre commune ne s'est plainte qu'on lui aurait vendu des produits qui entraînent des problèmes à ce point lourds pour ses finances. Par contre, en France, il y a eu une tendance à commercialiser très fort ce genre de produits, surtout en 2006.

On voit très bien sur ce schéma qu'on est passé de 558 millions à 1,152 milliards. En 2007, l'expansion a surtout concerné la branche Europe de l'Est de Dexia Crédit Local. En 2008, on est très prudent. On est déjà dans l'ère de Pierre Mariani. On sait bien qu'il y a un problème avec

ces crédits structurés. On prend donc toutes les précautions en mentionnant dans le rapport annuel que: "Ces crédits ne sont proposés qu'à certains clients dotés d'équipes capables d'en assurer le suivi et dont l'encours est significatif. Les équipes commerciales sont tenues de respecter les règles strictes de diversification des encours et toute proposition est précédée d'une analyse détaillée de la situation financière du client". Donc là, on est vraiment très prudent.

Un élément très important, me semble-t-il, c'est l'évolution du portefeuille. M. Mariani a beau dire que Dexia est un énorme *hedge fund* – et il a sans doute raison – mais lorsqu'on prend les encours de portefeuille Dexia Crédit Local et Dexia Banque Belgique, en 2003, on était plus ou moins au même niveau, aux alentours de 50 ou 60 milliards d'euros. Regardez sur la ligne rose l'évolution du portefeuille de Dexia Crédit Local et comparez-la à la ligne bleue, l'évolution du portefeuille de Dexia Banque Belgique. Pour moi, il n'y a pas photo, Dexia Crédit Local a augmenté son portefeuille d'une façon totalement démesurée et a constitué, en son sein, un *hedge fund*.

Si on compare au total du bilan de Dexia Crédit Local, on voit qu'au plus fort de cette progression, en 2007, le portefeuille de titres de Dexia Crédit Local représentait 43 % de son total du bilan. C'est vraiment démesuré!

Pierre Richard avait certainement une grande volonté, celle de croître! Croître à outrance, croître à tout prix!

J'ai pris ici deux exemples qui me semblent frappants et je me suis permis de citer deux personnes, qui sont d'ailleurs prêtes à témoigner. Il s'agit de Bruno Wierinckx, dans le cas de Zebank. Il était cadre de direction et a participé à la rédaction d'une note qui mettait en évidence le manque de *business plan* par rapport à l'achat de Zebank. Zebank était une banque en ligne, constituée France dans les années 2000 par le Groupe Arnault. Pierre Richard a pris une participation de 20 % dans Zebank. Zebank, c'est également entre 100 et 150 millions d'euros d'investissement. C'est énorme.

Dexia a investi 20 % dans Zebank. Il faut savoir que cette acquisition a été faite sans *business plan* et autour d'un drink! Finalement, c'était un *deal* entre personnes qui prennent un verre dans le hall d'un hôtel.

Lorsqu'on envoie cette note disant que le *business plan* ne tient pas la route et qu'on va dans la

mauvaise voie, on ne reçoit aucune réponse. Pierre Richard aimait bien qu'on lui dise ce qu'il voulait bien entendre mais quand on lui disait ce qui ne lui plaisait pas, il ne répondait pas ou, pire, il se fâchait. Nous avons eu une première acquisition, qui a mené à une perte colossale puisqu'on a finalement vendu Zebank à 5,5 millions d'euros à un groupe anglais.

L'autre acquisition, c'est Labouchere. Cela représente plus ou moins un milliard de pertes, plus ou moins en même temps que Kempen, qui avait également engendré plus ou moins un milliard de pertes. Pour Labouchere, un groupe de travail de Dexia Banque Belgique est allé sur place pour faire un audit préalable à l'acquisition. L'audit était négatif. Il était fortement négatif. Eddy Pletinck, qui était dans ce groupe de travail, est également prêt à vous fournir les éléments qui en attestent, ce fameux rapport. Lorsqu'il s'est rendu sur place, il a constaté qu'ils étaient déjà prêts à signer. Ils ont signé sans se préoccuper pour un sou du rapport négatif de ce groupe de travail.

Voici deux exemples frappants, aux conséquences concrètes pour Dexia, qui démontrent qu'on faisait des acquisitions sans avoir les bonnes analyses et même en niant les analyses qui étaient faites ou en ne répondant pas à des notes du management qui mettaient des problèmes en évidence.

Pour FSA, il semblerait que les avis étaient plutôt partagés. Mais Pierre Richard voulait absolument acquérir FSA, sans doute pour concurrencer son homologue de la Caisse des Dépôts et Consignations qui voulait également acheter FSA. On en est parfois à des petites concurrences qui font que, par intérêt personnel ou par vengeance, on veut acheter l'une ou l'autre société. Cela me rappelle un peu Fortis.

FSA est une filiale de Dexia Crédit Local, voulue par Pierre Richard. Elle est sortie de son métier de base qui était de rehausser les crédits des collectivités locales et a finalement, au fur et à mesure des années, fait gonfler un portefeuille financier avec les fonds qu'elle recevait des collectivités locales.

Nous le verrons dans le *slide* suivant, FSA est constitué de multiples sociétés à l'international. On peut même se demander comment on parvient à suivre un monstre pareil. Il y a peu de transparence dans le suivi des risques. D'ailleurs Axel Miller s'en est rendu compte à un moment donné, il a voulu avoir la vérité sur FSA, il a voulu s'en débarrasser. Par deux fois, il l'a proposé. Il

avait même un acheteur potentiel, un rehausseur de crédit de New York. Il a voulu le faire mais le conseil d'administration, surtout la branche française, n'a jamais voulu entendre quoi que ce soit par rapport à cette décision. Il s'est débarrassé de Bruno Deletré parce que les visions entre les deux personnes étaient tout à fait en discordance.

Je vais vous citer un magazine d'entreprise qui s'appelle *Team Spirit*. Bruno Deletré y parle de l'expansion internationale et cela vaut la peine de l'écouter.

"La croissance géographique. Sur les deux premières années, nous nous sommes implantés au Canada, au Mexique, au Japon, dans plusieurs pays d'Europe centrale ou orientale (Bulgarie, Roumanie) et en Suisse, avec des équipes qui sont déjà opérationnelles. Par ailleurs, nous avons ouvert des bureaux de représentation en Chine et en Inde. Nous avons également posé les premiers jalons sur les marchés d'après-demain, la Chine et l'Inde. Ce sont des marchés qui font rêver mais il faut garder les pieds sur terre, il ne faut pas s'attendre à des résultats significatifs de la part de ces implantations en 2008, ni même en 2009."

Cette citation de Bruno Deletré montre un peu l'esprit de conquête de la branche française de Dexia.

FSA, c'est cela, ce sont des multiples sociétés, parfois rien que des petits bureaux de représentation. On était présent aux Bermudes, aux Caïman, en Australie, au Japon ... Comment parvenir à contrôler correctement un monstre pareil?

Le contrôle, c'est évidemment le suivi des risques. Je peux en parler parce que je faisais partie de la division risques, même si je n'y suis plus actif depuis pas mal d'années, étant donné mon activité syndicale. Il faut savoir qu'en 2004, Dexia Banque, par le biais de Eric Lemaire, qui était responsable de cette division, a introduit un projet auprès de Dexia SA concernant ce qu'on appelle un *middle office* unique. Le *middle office* est devenu maintenant *risk management*, c'est l'entité qui suit les risques de marchés et les risques de crédits.

Il disait dans sa note, qui est à votre disposition: "Les compétences sont présentes, les systèmes sont efficaces". Effectivement, Dexia Banque Belgique était la seule salle des marchés qui était active dans tous les produits financiers. Il y avait le *know-how*, il y avait les systèmes pour pouvoir les

suivre. Il introduit cette demande auprès de Dexia SA, *risk management group*, ce qui a été refusé. Manifestement, il y avait là-bas certaines pressions qui faisaient que le "chacun chez soi" était certainement préférable. Les Français n'avaient pas fort envie de montrer ce qu'ils faisaient de leur côté. Le groupe a défendu cela en disant qu'il voulait lui-même mettre quelque chose en place mais ce quelque chose n'a finalement jamais été mis en place.

En 2007, j'ai envoyé un mail à Axel Miller pour lui faire part de mes inquiétudes par rapport à la division Risques. Il y avait de multiples doubles emplois entre ce qu'on faisait à la banque, ce qu'on nous demandait comme informations au niveau du groupe. Il y avait beaucoup d'heures supplémentaires, il y avait des projets informatiques monstrueux – j'y reviendrai, je pense à TFM2B – qui ont fait que, finalement, les équipes n'en pouvaient plus. C'était en 2007; cela ne s'est pas amélioré par la suite puisqu'en 2008, il y a eu la crise. Ces équipes ont été soumises à rude épreuve parce qu'elles ont vraiment travaillé bec et ongles pour sauver l'entreprise.

Axel Miller confirme. Ce problème est effectivement pris en charge et il y a la volonté de changement. On peut le démontrer après; lorsqu'il introduit notamment le projet DNA, il y avait effectivement une volonté d'aller davantage vers des synergies au niveau du suivi des risques.

Un autre élément qui me semble être une des causes du problème, c'est la fameuse trésorerie, ce qu'on appelle un *desk*, une partie de la salle des marchés qui a une activité. Le *desk* trésorerie était un centre de profit au niveau du groupe. Déjà pour TFM, on peut s'interroger. Dans une banque qui a une vocation de crédit aux entités locales, est-il logique que TFM soit un métier à part entière avec une volonté d'avoir des résultats forts? Mais on peut encore plus se poser la question par rapport à la trésorerie. En fait, ce *desk* allait chercher du *funding* sur les marchés, à un certain prix qui dépend des maturités et des devises, et le prêtait aux autres entités de la banque, aux autres métiers (premier métier, second métier), mais également aux autres *desks* de la salle des marchés. Au passage, comme c'est un centre de profit, il prenait une marge. Vous comprenez donc qu'à partir du moment où le métier de ce *desk* – et le bonus qui va en découler –, c'est le profit, on n'a certainement pas envie de dire qu'on va trop loin, qu'on emprunte beaucoup trop sur les marchés et qu'on va se casser la figure.

Le premier niveau de contrôle, c'est le *front office*.

À partir du moment où le *front office* est rémunéré sur la différence de prix qu'il obtient en allant chercher ces fonds et en les prêtant aux autres métiers de la banque, il n'a certainement pas envie de dire qu'il faut arrêter, qu'il y a un problème. À la fin, on allait chercher entre 150 et 200 milliards sur les marchés! Tout cela pour avoir un beau bonus en montrant des résultats importants, résultats obtenus finalement sur le dos des autres métiers de la banque.

Nous arrivons maintenant à l'intervention des États en 2008. Vous savez comme moi que les principaux actionnaires, après cette intervention, étaient l'État belge et les Régions, les collectivités belges. L'actionnariat belge représentait 45 % de l'actionnariat de Dexia. Les Français représentaient 26 %. Au passage, ils ont évidemment pris une minorité de blocage, ils ont bien joué.

La garantie des États, assez étrangement, était de 60 % sur la Belgique et 40 % sur la France, plus ou moins, car il y avait une différence entre FSA et les autres garanties. Par contre, au conseil d'administration, il y avait huit Belges, huit Français, un Anglais, un observateur belge et un observateur français. Ce conseil d'administration ne représentait pas l'équilibre des actionnaires.

Au niveau du comité de direction, vous avez trois Français et deux Belges dont un se trouve quand même dans une situation assez bizarre, à savoir Claude Piret. En effet, alors qu'il était en quelque sorte le responsable des risques dans l'épisode précédent, il n'a rien vu venir. Il porte, à mes yeux en tout cas, une responsabilité dans le manque d'action pour se sortir des problèmes. Lui, il ne pèse pas lourd dans le comité de direction puisqu'il a déjà été "sauvé" de justesse. Vous avez donc un comité de direction principalement français qui, par la suite, a mené la danse dans la gestion de Dexia.

En 2008, lorsqu'on est intervenu pour sauver Dexia, en réalité, le problème était un problème de liquidités. Ce n'était pas vraiment un problème de solvabilité puisque le ratio Tier one était de 11,4. Ce n'était donc pas vraiment un problème de solvabilité. Mais prise de minorité et de blocage par les Français, on oblige les Belges à investir des capitaux importants. C'est un peu comme au poker; à partir du moment où vous avez joué votre tapis, vous ne savez plus surenchérir. Dès lors, s'il avait fallu encore augmenter le capital, l'actionnaire belge était étranglé. Il avait mis tous ses moyens dans cette première augmentation de capital qui n'était pas forcément nécessaire.

Enfin, les Belges étaient incapables de parler d'une même voix, car vous avez les Régions, les collectivités locales, le Holding Communal et l'État belge. C'est un peu le problème belgo-belge. C'est peut-être parfois notre force mais aussi parfois notre faiblesse; ici on a du mal à parler d'une même voix.

J'en viens aux problèmes "post-Axel Miller", à l'ère Mariani. Le premier plan de transformation est la centralisation de TFM. En tout cas, on affirme haut et fort qu'on va centraliser TFM, qu'il n'est pas normal d'avoir 14 salles de marché. Il faut en fait relativiser car si l'on regarde les implantations, on n'a parfois affaire rien qu'à des bureaux de représentation. En réalité, il y avait trois grandes salles des marchés qui sont Bruxelles, Luxembourg, Dublin et peut-être Paris dans une moindre mesure. Disons qu'il y avait quatre implantations fortes. On restructure cela et je fais remarquer ... La trésorerie est un centre de profit. Encore une fois, pourquoi garde-t-on une structure aussi lourde au niveau de Dexia? La première étape dans cette opération est finalement le transfert au niveau de la banque belge d'un certain nombre de produits dérivés que DCL n'arrivait pas à valoriser.

Je reprends un extrait de l'avis que nous avons lu en conseil d'entreprise à ce moment-là: "nous constatons aujourd'hui que les structures présentées ne mettent pas totalement en œuvre le plan. La structure de TFM reste lourde, surtout au niveau de Dexia SA. Une vraie centralisation des activités aurait permis de fortes économies en concentrant les niveaux de responsabilité sur deux salles des marchés. Pourquoi n'a-t-on pas voulu aller aussi loin que le plan de transformation le prévoyait? Nous nous interrogeons encore sur la nécessité de maintenir au niveau de TFM les activités de *funding* long terme ou court terme ainsi que l'ALM. Ces domaines n'ont pas pour vocation d'être des centres de profit mais plutôt au service des entités de la banque et de la salle des marchés. Le grand débat sur les prix de transfert est d'ailleurs loin d'être clôturé. Notre rôle de partenaire social responsable nous impose de dénoncer cette situation qui est contre-productive pour le groupe Dexia mais également une source de risques opérationnels. Le système de bonus en cascade est pour nous un autre point d'attention. L'attribution de bonus aux différents niveaux de la structure TFM n'a-t-elle pas entraîné cette loi du silence face à la croissance démesurée de certains portefeuilles? Nombreuses étaient en effet les personnes qui se partageaient le gâteau. Le plan de transformation ne remet pas en

question ces pratiques.

Nous craignons fortement que le plan de transformation de TFM ne soit qu'un effet d'annonce et qu'à l'exception de la mise en *run-off* de certains portefeuilles, on ne compte pas vraiment changer les pratiques, si ce n'est quelques changements de dénomination ou de reclassification. Sur le volet économique, notre avis est négatif et nous demandons que nos réviseurs reçoivent copie de celui-ci." Il faut savoir que le réviseur est en quelque sorte le relais de la CBFA au niveau de la banque. J'y reviendrai.

Le point suivant du plan de transformation, c'est la centralisation du pouvoir, en particulier au niveau du suivi des risques. Nous avons fait remarquer que les responsables du passé sont les architectes du projet. Qui est à la tête du *risk management* après 2008? C'est Claude Piret. Qui l'était précédemment? Claude Piret. C'est lui qui vient maintenant avec des solutions pour mieux gérer les risques. Nous n'y croyons pas vraiment.

La structure qu'il présentait était très complexe et privait les entités locales de compétences en matière de gestion de trésorerie et de suivi des risques. Il y avait en outre une situation de conflit d'intérêts évidente car certaines personnes étaient à la fois responsables au niveau de Dexia SA et au niveau de Dexia Banque. L'avis de la Commission bancaire et financière a été impossible à recevoir, ni en comité européen, ni en conseil d'entreprise, alors qu'il a été demandé à plusieurs reprises. Cela me semble être quelque chose de très important car cela va hypothéquer le suivi des risques ultérieur à 2008.

Je vous lis quelques éléments qui me paraissent importants. Je commence par une lettre que j'ai envoyée à Pierre Mariani le 30 juin 2009, alors que nous étions en pleine discussion sur la nouvelle structure: "Est-il concevable que la direction déforce encore la filière en réduisant les effectifs et en bouleversant la structure, alors que la crise n'est pas encore passée? La structure décisionnelle devient exclusivement *top down* avec une forte concentration des pouvoirs sur une seule personne. Les outils d'analyse et de suivi sont concentrés au niveau de Dexia Holding, empêchant ainsi toute vision globale au niveau des directions locales. Les responsables locaux des activités concernées ont été exclus du débat et ne comprennent pas pourquoi les activités et les effectifs transférés ont été déterminés. Le projet est porté par plusieurs dirigeants qui ont été responsables des structures actuelles depuis de nombreuses années et qui sont donc

coresponsables du manque d'initiative qui aurait permis l'amélioration de l'efficacité du suivi des risques."

À noter qu'à ce moment-là, la délégation de la BIL, la Banque Internationale du Luxembourg, a écrit à la Commission bancaire luxembourgeoise, à la Banque nationale luxembourgeoise et à son ministre des Finances par une procédure appelée "*whistleblowing*" ou "signal d'alerte". J'ai été bien au courant de cette procédure. J'ai reçu le courrier de la BIL. Il allait tout à fait dans le même sens que nous. Je vous lis quelques extraits: "Mise en place d'une centralisation à outrance de fonctions dans les filières risques et finances, accompagnée de réductions de postes en local qui mettent en péril le bon fonctionnement à ce niveau et qui engendreront des risques opérationnels certains, accompagnée de la décision de supprimer tout simplement tout pouvoir de décision local en la matière, ayant pour conséquence que le suivi de ces affaires ne serait plus effectué, ni sous contrôle, du côté de Dexia BIL, ici au Luxembourg. Nous sommes dès lors dans le doute sérieux sur la pertinence de ces agissements et nous demandons si la direction et le management de Dexia BIL disposent encore d'un pouvoir de décision quelconque et s'il y a encore lieu de parler d'une filiale de Dexia Groupe munie des organes de direction, tel que prescrit par les lois et règlements en vigueur. Nous sommes sérieusement dubitatifs par rapport à la direction de Dexia Groupe et nous nous demandons si celle-ci veut encore respecter le dialogue social tel que défini par les lois du Luxembourg."

Ils font donc appel à ces instances pour vérifier d'urgence si les hauts dirigeants de Dexia Groupe utilisent réellement les moyens adéquats pour subvenir aux problèmes de ce groupe afin que nous puissions être rassurés de la pérennité de notre entreprise, Dexia BIL, et, dans ce cadre, de notre propre filiale. C'est un document assez fort. Ils ont vu le ministre des Finances qui a davantage été à l'écoute que la Commission bancaire.

À la suite de cela, j'ai écrit, de même que mon permanent, à Pierre Mariani. La délégation de Dexia Banque Luxembourg nous a fait part du courrier transmis à la CSSF dans le cadre de la procédure du *whistleblowing*: "Nos collègues y font part de sérieux doutes quant aux décisions prises dans différents dossiers, en particulier, les projets de restructuration des salles de marché et des filières des risques. Nous vous avons également fait part de nos inquiétudes dans notre lettre du 30 juin dernier et par l'émission d'un avis

négatif lors du conseil d'entreprise de Dexia Banque du 19 juin 2009."

On n'a rien fait de cela finalement! On a continué dans ce processus de centralisation malgré que nous ayons par après émis un avis négatif au niveau du comité européen et du conseil d'entreprise. Cet avis du 4 décembre 2009 a d'ailleurs ensuite été envoyé à la CBFA.

Extrait de cet avis : « Pour les représentants des travailleurs, le passage en force de ce modèle se traduit par un contrôle de la gestion de Dexia Banque Belgique dans une série de domaines critiques. Nous pensons qu'il y aura une concentration excessive des pouvoirs de décision et des outils d'analyse au profit de Dexia SA et que cela entraînera d'inévitables conflits d'intérêts. Les représentants des travailleurs constatent que DCL ne répond pas au critère des FFF et, plus particulièrement, au critère de *funding*. Cette situation persistante est une épée de Damoclès suspendue au-dessus du Groupe Dexia. Dexia Banque Belgique en est la principale victime. Des flux financiers ininterrompus maintiennent la filiale française. Cette situation n'est pas réglée en profondeur, ce qui, pour les représentants des travailleurs, démontre que le modèle proposé n'offre aucune garantie supplémentaire pour la survie de Dexia à long terme. Cet élément a été régulièrement soulevé par les analystes.

Pour terminer, nous veillerons à ce qu'une copie de cet avis soit transmise au conseil d'administration et aux instances de contrôle compétentes, la CBFA. »

Je n'irai pas plus loin dans ce chapitre, à moins que vous n'ayez des questions. Il y a encore d'autres éléments mais cela risque de devenir un peu long à suivre. Je poursuis donc avec les autres domaines.

Malgré l'avis négatif du comité européen et du conseil d'entreprise, la direction implémente ce projet. On a transféré un portefeuille important de DCL vers Dexia Banque. À partir de ce moment-là, une pression très forte se fait ressentir dans les comités de suivi de trésorerie pour transférer un maximum de liquidités de la banque vers DCL. En fait, on peut dire que tout euro qui dépasse les coefficients réglementaires belges devait aller en France. C'est aussi simple que cela!

Le *Risk management* du groupe devient le seul interlocuteur de la CBFA. À partir de cette centralisation du pouvoir, DBB n'a pour ainsi dire plus rien à voir avec les autorités de contrôle

prudentiel belges. C'est Dexia Groupe qui fait tout, qui suit tout.

Je fais remarquer que l'on n'a toujours pas reçu l'accord de la CBFA en la matière. Pour cause, cet accord est arrivé bien après, vers le mois de décembre. Entre-temps, je l'ai reçu par une voie officieuse. Il arrive souvent que l'on obtienne des documents par après. Il démontre bien que nos craintes étaient fondées. L'avis de la CBFA est en fait un "oui mais". Et, à la lecture des "mais", on est effaré. Cela démontre clairement que le modèle n'aurait pas pu être mis en place. Dans ce genre de transfert de compétences en matière de suivi des risques et de la liquidité, vous devez à tout moment être prêts à reprendre cette activité du jour au lendemain. Or, c'est impossible. On le voit avec Dexia Crédit Local. Aujourd'hui, c'est encore nous qui faisons le suivi de la liquidité et d'une partie des risques de Dexia Crédit Local. C'est une matière tellement difficile à centraliser qu'il est impossible de la reprendre du jour au lendemain.

Le 14 octobre 2010, au vu de ces transferts, un conseil d'entreprise extraordinaire a été convoqué au niveau de Dexia Banque Belgique. J'ai envoyé un mail à Stefaan Decraene ainsi qu'à Jean-François Martin, responsable des risques de la banque, et à Benoît Debroise, responsable de la salle des marchés: "Monsieur le président, en tant que membre du conseil d'entreprise de Dexia Banque Belgique et vu la responsabilité que cela entraîne par rapport à sa mission en matière d'information économique et financière, je souhaite recevoir lors de la prochaine réunion:

- la liste des transferts d'encours opérés depuis octobre 2008 vers Dexia Banque Belgique au départ de Dexia Crédit Local au sens large, c'est-à-dire Dexia Crédit Local, ses filiales, ses succursales ou ses bureaux de représentations;
- la liste des transferts d'encours encore envisagés, la valorisation de ces encours dans les entités d'origine à J-1 et leur valorisation chez DBB à la date J;
- S'il s'agit de valeurs de marché ou de *mark-to-model*, les critères qui sont retenus pour établir ces valeurs, la *value at risk* de ces encours dans les entités d'origine et lors de leur entrée dans les systèmes de DBB.

Pouvez-vous garantir que les encours transférés sont ou seront intégrés dans des systèmes présentant chez DBB toutes les garanties d'évaluation adéquate et que les systèmes permettent la comptabilisation selon les normes de qualité requises?

Nous sommes bien conscients que nous fonctionnons dans un groupe intégré. Nous sommes aussi convaincus que la survie de notre établissement doit rester la priorité de notre comité de direction. Dexia Banque ne peut se permettre de supporter tous les risques importants de ce groupe et, en plus, être la principale source de *funding* des autres entités." Cela me semble clair.

À la suite de cela, nous avons eu ce conseil d'entreprise qui démontre des transferts d'encours significatifs: transfert du portefeuille CST en février 2009 dont des risques souverains qui aujourd'hui posent problème; le fameux portefeuille dérivé MCPS. À ce propos, je dois dire que DBB a très bien fait son boulot. Elle a en effet démontré, lors de l'entrée de ces produits, que la *value-at-risk*, telle qu'elle était dans les livres de DCL, présentait une différence énorme avec celle lors de l'entrée de DBB. En fait, DCL n'arrivait pas à valoriser correctement les risques liés à ces produits.

On a bien fait notre boulot, je pense; d'ailleurs, on a eu des remarques très positives des réviseurs et de la CBFA par rapport à la façon dont cela s'est fait.

En octobre 2010, donc après la réunion FED, on transfère encore des obligations de banques italiennes, des RMBS italiens, secteur public italien, et des titres espagnols. Je ne crois pas qu'il faut vous faire un dessin quant à ce type de contrepartie et aux dangers que cela peut représenter pour DBB. En octobre 2010, on parlait déjà quand même de problèmes avec des pays du sud de l'Europe.

Est-ce que DCL a voulu se débarrasser de ses problèmes en les mettant chez DBB? On peut se poser la question.

La consultance: on peut comprendre qu'en début d'une mission, on fasse appel à des experts indépendants. Parce qu'on n'a pas tout à fait confiance au management en place et on a envie d'un audit un peu extérieur. Mais ils sont quand même toujours là; ils sont restés quand même pratiquement trois ans.

On se demande d'ailleurs pourquoi on a choisi Bain parce qu'il y a des procédures en matière de sélection des personnes à qui on fait appel. Il y a des normes au niveau de la division achats qui n'ont pas été respectées. Normalement, on doit mettre en concurrence différents cabinets afin de choisir celui qui présente les meilleures qualités,

les meilleurs rapports qualité-prix. Y a-t-il une relation privilégiée entre Bain et Pierre Mariani? On peut se le demander: on entend un peu de tout et n'importe quoi là autour. Cela mériterait quand même d'être clarifié.

Bain, depuis qu'ils sont en place, ont mis en place un tas de projets de restructuration qui, finalement, une fois implémentés, se cassent tous la figure. Nous, en tant que représentants des travailleurs, chaque fois qu'on met en place une restructuration faite par Bain, on doit ramer derrière pour réadapter les structures à la réalité du terrain.

Donc tout ce boulot qui a été fait – il ne faut pas vous rappeler le coût de Bain, car il y a eu un secret derrière ce coût –, il faut le refaire. En fait, on doit détricoter ce qui a été centralisé, on doit le redécentraliser. Nous, sur le terrain, on voit que les travailleurs ont été sacrifiés: on a réduit des emplois, on a mis en place des structures qui, quelque part, après, se sont révélées ingérables, avec une augmentation de stress: il y a des burnouts dans les divisions qui ont été restructurées, il y a un véritable mal-être au travail. Donc c'est vraiment malheureux le gâchis qui a été fait.

Pierre Mariani a beau dire: "Bain a coûté peut-être cher, mais a permis de faire des économies", il faudra quand même nous démontrer où sont ces 600 millions d'économies. Je peux même vous dire que la dernière année, les frais généraux ont même augmenté.

On n'a donc jamais pu avoir une information claire par rapport au coût de la mission de Bain, surtout pas par rapport au dernier mandat.

On arrive à un point qui fait toujours polémique: les beaux bonus.

Le bonus est un gros gâteau qu'on se partage. Si les résultats sont beaux, le CEO reçoit un très très beau pactole, mais – je fais un focus davantage sur les activités de marché – les responsables de chacun des desks qui ont de beaux résultats s'en mettent plein les poches, comme dit tout à l'heure le desk de la trésorerie, mais également les desks de gestion de portefeuilles.

À partir du moment où tout va bien, ses résultats sont positifs et on s'en met dans les poches. Le trader s'en met aussi dans les poches, le responsable du desk s'en met dans les poches, le responsable de l'*activity line* s'en met dans les poches, le chef de la salle des marchés s'en met dans les poches et, chose paradoxale, le chef des

risques s'en met dans les poches également. En fait, le responsable des risques, quelque part, son bonus est lié aux résultats de la banque.

En fait, il devrait être relié aux résultats du suivi des risques. Or je pense qu'on a là une certaine déviance: on a plutôt tendance à vouloir montrer un beau bulletin plutôt que de mettre en évidence les problèmes.

Je vous prends une citation de notre ami Claude Piret, lorsqu'il a été interviewé par *Team Spirit*. On lui demandait quelle était la mission de la division risques. Il répond: "Pour caricaturer, nous devons pouvoir dire à notre CEO *Don't Worry Be Happy*. En résumé, notre mission comprend deux parties: tout d'abord, nous devons bien connaître le volume, la nature et l'interaction des risques encourus par Dexia et, ensuite, nous devons identifier à temps les tendances macroéconomiques lourdes. Notre rôle consiste, au-delà des risques spécifiques, à découvrir les courants financiers qui peuvent avoir une influence défavorable pour Dexia. Le risque d'un dossier déterminé peut faire mal à Dexia et il faut, dans la mesure du possible, l'éviter. Mais un mouvement de fond important que nous n'avons pas anticipé peut se révéler critique."

Je ne sais pas si, après coup, tout cela a bien fonctionné, mais moi, quand je vois qu'on dit quelque part que son rôle est de dire au CEO *Don't Worry Be Happy*, c'est vouloir un peu cacher les dangers que l'on a peut-être devant nous.

Le bonus est un problème. Nous avons essayé quand même de faire changer les choses. Parce que je viendrai par après dans mon exposé sur pas mal d'actions que l'on a faites. Moi, je constate que les bonus de Pierre Mariani sont toujours bien tombés. À l'assemblée générale, tout va bien et, un peu après, tout va mal.

En mai 2010, il empoche 800 000 euros. Évidemment, cela a fait un tollé; en juin 2010, un peu après, on dit qu'il y a une indécence à prendre dans la caisse et à demander des économies. En fait, au mois de juin, Pierre Mariani nous annonce un plan d'économies: il faudra économiser. Économiser, lorsqu'on parle d'une banque, c'est principalement sur les frais de personnel qu'on le fera: on réduira des emplois. On a un plan de transformation avec, malheureusement, des collègues qui perdront leur emploi.

Là, c'est un peu problématique. Je vous lis ce que je disais alors à Pierre Mariani par rapport aux bonus.

"Dexia est loin d'être dans une situation florissante. Nous avons souligné ce message lors de l'assemblée générale. Nous nous sommes notamment demandé, monsieur Mariani, s'il était prudent de prendre dans la caisse pour les bonus alors que vous demandez des économies au personnel et que la situation du groupe est loin d'être florissante.

Une éthique financière serait souhaitable. Si vous voulez demander au personnel de réaliser des économies, vous devez montrer l'exemple". Évidemment, il ne l'a pas fait et n'a rien changé.

En mai 2011, rebelote: 600 000 euros de bonus et création d'une prime de fonction. Donc l'indécence va à ce point que de dire "si on met en garde, si on montre du doigt nos bonus, sur les 800 000 euros, j'en prendrai 200 000 pour en faire une prime de fonction". Ces 200 000 en plus ne sont pas soumis aux mêmes contraintes que le bonus. Vous savez que l'Europe a dit à un moment qu'il fallait répartir sur le temps, en trois ans. Ces 200 000, en fait, il les prend en *one shot*, il les prend directement. Il a bien fait: après, cela s'est cassé la figure; au moins, il a eu ça!

C'est un peu indécent!

Le 27 mai, dix ou quinze jours après l'assemblée générale, on acte 3,6 milliards de pertes. Je ne sais si vous vous rendez compte de l'indécence de prendre 800 000 euros et, quinze jours après, de venir dire d'acter 3,6 milliards de pertes, de provisions pour accélérer le plan de transformation. C'est impensable!

Il dit à l'assemblée générale: "Nous sommes pleinement confiants dans la capacité du groupe à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés." Il dit également par rapport à la liquidité: "L'objectif 2011 est déjà atteint au premier trimestre".

Par rapport à ce bonus, je ne sais si vous vous en souvenez, mais nous avons appelé les actionnaires de Dexia à introduire une résolution à l'ordre du jour de l'assemblée générale pour refuser ce bonus. Nous avons écrit à tous les administrateurs, nous avons écrit aux principaux actionnaires (ARCOFIN, Ethias, les Régions, les principaux actionnaires communaux); nous leur avons envoyé une lettre que je vais vous lire maintenant, au cas où vous ne l'auriez pas eue. Plusieurs fois, nous sommes intervenus par rapport aux administrateurs.

C'est la lettre préalable à l'assemblée générale:

"Messieurs les actionnaires, messieurs les administrateurs, dans quelques jours, aura lieu l'assemblée générale 2011 de Dexia Banque Belgique.

Comme vous l'aurez lu dans la presse, les bonus octroyés à notre direction font de nouveau l'objet de vives critiques des représentants syndicaux, du monde politique et des citoyens eux-mêmes. État et collectivités locales ont dû participer à une importante augmentation de capital et donner des garanties pour permettre la survie de notre groupe lors de la crise financière.

La situation financière de notre groupe reste délicate, dans un contexte économique et financier toujours incertain. Les résultats de notre groupe ont régressé de 28 %. Le cours de bourse est au plus bas – en fait, on voit maintenant qu'on pouvait encore aller plus bas – et nous sommes sous la menace, toujours présente également, à l'aube d'une dégradation de notre rating.

Comment, dans un tel contexte, justifier encore de tels bonus et la création d'une prime de fonction qui échappe à la réglementation sur les bonus?

Vous trouverez ci-joint la déclaration qui traduit l'indignation du personnel de notre banque face à cette situation.

Dans l'état actuel de la législation belge, un actionnaire peut demander d'inscrire des points à l'ordre du jour de l'assemblée générale s'il détient, le cas échéant ensemble avec d'autres, 20 % des voix. L'octroi du bonus peut dès lors très concrètement être soumis au vote de l'assemblée générale.

C'est au nom des membres du personnel que nous vous demandons par conséquent de mettre une telle résolution à l'ordre du jour de l'assemblée du 11 mai et de voter l'annulation des bonus octroyés pour l'année 2010, de façon à ce que notre comité de direction, déjà largement rémunéré, participe également à l'effort et que l'argent des bonus retrouve l'usage auquel il aurait dû être destiné, à savoir le redressement de notre banque.

Confiants en votre sens des responsabilités, face à ceux qui sont à la fois vos électeurs et vos employés, nous vous remercions de l'attention que vous n'aurez pas manqué de porter à la présente.

Pour le personnel de Dexia Banque."

Voilà la lettre qui a été envoyée aux principaux administrateurs et aux politiques régionaux, locaux. Cela me semble un signal important.

Je dois quand même constater après coup qu'à l'assemblée générale, personne, mis à part quelques mandataires locaux qui ont lu des

déclarations, personne n'a finalement fait opposition aux bonus de Mariani et du comité de direction. Je pense que c'est un acte manqué.

Je vais à présent revenir sur un élément qui me semble important: Mariani dit que tout va bien, que les objectifs sont atteints, que la liquidité va bien.

À gauche, vous avez un petit schéma reprenant les objectifs des besoins de financement à court terme, qui provient de l'*Investor Day*. On y annonce pour septembre 2010, 121 milliards à court terme. Le *slide* d'à côté est le *slide* de l'assemblée générale du 11 mai au cours de laquelle il dit: "Fin 2010, nous sommes à 119 milliards." Effectivement, on a donc atteint l'objectif de septembre 2010: nous sommes encore à 2 milliards en dessous.

Le problème, c'est qu'une série de transactions sont garanties par les États et qu'il y a un échéancier. Fin 2010, il y a encore, en fait, 44,4 milliards d'emprunts garantis par les États. Une partie vient à échéance en 2011.

Lorsqu'on montre la photo des liquidités fin 2010 et qu'on sait qu'il y a une partie de ces 44,4 milliards qui viendra à échéance, cela signifie que la *gap* des liquidités va se dégrader. Il s'est déjà dégradé pour une partie.

En plus, on sait également qu'on a des produits dérivés importants, les fameux swaps, qui donnent lieu à des appels de marge auxquels il faudra faire face. Nous sommes alors en mai 2011, à un moment où les taux d'intérêt commencent à diminuer et où les appels de marge commencent à se manifester. On voit par après, dans le reste de l'année, que malheureusement ces appels de marge ont donné lieu à une augmentation phénoménale de ce qu'on a dû faire en liquidité.

Voilà ce qu'on peut trouver sur le site dexia.com; en effet, je suis très prudent: tout ce que je vous montre là, ce sont des documents publics. En fait, sur le site, vous avez l'échéancier des garanties d'État. Vous voyez que, lors de l'assemblée générale, la deuxième flèche verticale, une partie des emprunts garantis sont déjà venus à échéance. Vous voyez également qu'à partir du mois d'août 2011, une autre partie importante va venir à échéance.

Donc, globalement, on peut estimer que, sur l'année 2011, ce phénomène aura en fait produit une dégradation de 20 à 25 milliards de la liquidité

court terme. À la date de l'assemblée générale, il y avait déjà eu une dégradation de 12 milliards. Pierre Mariani ne pouvait donc pas l'ignorer. Lorsqu'il prend comme référence la situation fin 2010, quelque part, il donne aux actionnaires une photo qui n'est pas tout à fait correcte.

Le *gap* de liquidité, si l'on prend une vision purement comptable... Cela part du rapport annuel et je suis conscient que ce n'est pas tout à fait correct: en fait, là-bas, il y a également des éléments qui peuvent être donnés au refinancement auprès de banques centrales. Néanmoins, c'est un élément qui permet visuellement de se rendre compte des choses.

On voit sur la photo, en bleu, 31-12-2008 et, en rouge sur la photo, 31-12-2010. On voit qu'il y a eu une réduction du besoin de financement à trois mois, donc des deux premiers blocs. Mais sur la maturité 5 ans, vous voyez que la diminution est très faible. Lorsque Pierre Mariani arrive aux commandes du groupe, il vous dit qu'il a affaire à un énorme *hedge fund*, le fameux portefeuille démesuré. Cet *hedge fund* porte sur des encours au-delà de 5 ans; certains produits vont au-delà de 20 ans.

Qu'est-ce qu'il a vraiment fait pour diminuer ce qui aurait dû l'être, ce qui était important à faire? On le voit ici: cela fait quelque 20 milliards. Or la trésorerie nécessaire à moins de trois mois, on doit garder à l'œil que, sur les 44,4 milliards d'emprunt d'État, on aura un impact là-bas qui ne sera pas négligeable, qui remontera le besoin de liquidité.

Retenez bien ce qui me semble important ici: à l'assemblée générale, on était pertinemment au courant qu'il y aurait une dégradation du *gap* de liquidité par ces échéances et ce *hedge fund*, finalement, on n'a pas dégrossi ce qui aurait dû l'être sur la part importante, la part au-delà de 5 ans.

Maintenant, je fais un zoom sur la partie portefeuille. J'ai pris ce portefeuille sur trois ans: 2008, 2009 et 2010.

En partant du rapport annuel, source officielle qu'on peut utiliser, je vous démontre que la partie plus de 5 ans de ce portefeuille est passée de 60 % du total du portefeuille à 63 %. Cela veut dire que le *deleveraging* a porté sur des maturités à plus court terme. À partir du moment où le volume que vous avez à plus de 5 ans a augmenté en proportion du total, c'est forcément que des réductions ont eu lieu sur d'autres

maturités. On le voit bien ici: elles ont eu lieu entre 1 à 5 ans, surtout la dernière partie.

Sur la base de ceci, je peux démontrer que la réduction du portefeuille a été faite sur les maturités plus proches de l'échéance et pas sur ce qui aurait plutôt dû être fait lorsqu'on a affaire au constat d'un *hedge fund*, donc d'un énorme portefeuille.

Un élément me semble fort important: la garantie des États, en juin 2010. Vous savez que Mariani voulait absolument faire cette sortie anticipée des garanties. Or, en juin 2010, on se trouvait déjà dans une situation au niveau des pays du sud de l'Europe qui était quand même dangereuse. On parlait déjà des risques des problèmes souverains. Malgré tout, Pierre Mariani veut absolument sortir des garanties d'État.

J'ai dit en Comité européen que c'était extrêmement dangereux. Je vous lis le passage: "Nous pensons que la sortie des garanties d'État constitue pour le moins une imprudence qui pourrait avoir de lourdes conséquences sur le futur. En cas de nouvelle crise de liquidités, il est à craindre que Dexia ne se relève pas." C'est le cas. "Si nous devons négocier de nouvelles garanties d'État" – autrement dit, aller, à nouveau, frapper à la porte des États – "à quelle condition Dexia pourrait-il le faire?"

Comme M. Mariani voulait absolument le faire, il l'a fait. En effet, en général, il fait ce qu'il veut!

En conseil d'entreprise de la banque, le même message a été fait: "Le BBTK-Secta note que la sortie des garanties d'État entraîne une grande difficulté à y faire, à nouveau, appel, si le groupe rencontre de nouveaux problèmes et que la situation des pays du sud de l'Europe est loin d'être rassurante. Il est peut-être difficile de renégocier l'accord, mais il est encore plus malaisé d'entamer de nouvelles négociations au sujet de la garantie".

La direction répond que la garantie n'est plus nécessaire.

Au vu des perspectives, il va de soi qu'il est impossible de prédire l'évolution des marchés. Le BBTK-SETCa souligne que le marché des prélèvements de fonds est saturé pour Dexia. DMA est fermée. Et pour prélever en dollars, on doit procéder à des *swaps*, ce qui est plus cher.

Voyez le graphique. Il s'agit, en fait, des *spreads* entre les pays de l'Europe, autrement dit, des différences de taux d'intérêt qu'il peut y avoir entre

les pays. Les flèches figurant sur le graphique permettent de mettre en évidence certains éléments.

Pour ce qui concerne, tout d'abord, la sortie des garanties d'État – l'avant-dernière flèche –, on constate qu'en juin 2006, le *spread* de la Grèce était déjà nettement plus élevé. On s'écartait de plus en plus. Il est monté encore plus haut par la suite. En tout cas, déjà au moment de la prise de décision, la Grèce commençait à poser problème. Le Portugal posait également problème, tout comme l'Italie. Malgré tout, on sort des garanties d'État.

Peu après, il y a eu une mise en garde du Comité européen concernant la sortie des garanties d'État.

Entre août 2009 et fin 2010, on constate un très grand aplatissement des *spreads*. Ce qui veut dire qu'à ce moment-là, il aurait été plus aisé de se débarrasser de certains risques souverains. En effet, plus le taux d'intérêt que doit payer un pays est élevé, plus la valeur de ses papiers diminue. En fait, plus les taux sont bas, plus la valeur du papier est haute. Donc, on aurait pu vendre, à ce moment-là, en faisant moins de perte. Mais on ne l'a pas fait.

Par contre, au mois de juin 2011, vous pouvez constater que les *spreads* sont colossaux (l'Italie, la Grèce, le Portugal). Et on nous annonce que l'on va accélérer le plan de transformation et on acte 3,6 milliards de pertes. Ce n'était pourtant vraiment pas le moment de le faire. Cela aurait dû être fait en 2009.

Les administrateurs, tant de la banque que du groupe ont, selon moi, une lourde part de responsabilité.

On leur a écrit plusieurs fois. Plusieurs fois, on a demandé à ce que des avis leur soient envoyés. Idem pour la CBFA.

Le premier avis est celui du 4 décembre 2009 sur le plan de transformation, avec copie à la CBFA. On y dit que les deux grands points sont la concentration du pouvoir aux mains du "top" du Holding Quand je dis le "top" du Holding, je pense à Mariani, à quelques consultants, à quelques proches, à savoir Rucheton et Joly. Je pense que Stefaan Decraene était en dehors des projets stratégiques et que, dans certains cas, il a dû ramer pour redresser certains projets et éviter le pire. Je pense, notamment au projet de décentralisation du *back office* vers l'Europe de l'Est. Je pense au projet de fusion entre la banque

et le Holding. S'il avait été réalisé, cela aurait été une catastrophe pour nous.

En mai 2010, on adresse une lettre aux administrateurs et aux principaux actionnaires. On y met en évidence la consultance, la stratégie du groupe qui est très opaque et le problème des bonus.

Le 10 septembre 2010: lettre ouverte du front commun syndical, relevant la mise en danger du *business model* et de la liquidité. Nous avons rencontré Jean-Luc Dehaene avant de rencontrer les administrateurs. Et nous avons remis cette lettre en main propre aux membres du conseil d'administration. Évidemment, les délégués syndicaux sont toujours très bien reçus par les administrateurs! Ce sont des gens qui font un peu de bruit, de tam-tam, qui ne savent pas de quoi ils parlent et qu'on écoute très peu! On a frappé à toutes les portes, mais je ne vous cache pas que l'on n'a pas été beaucoup écouté!

En avril 2011, nous faisons une déclaration au conseil d'entreprise de Dexia Banque suite au départ de Xavier de Walque. Nous avons transmis cette lettre à Luc Coene et à Didier Reynders.

Je vous lis des extraits de cette lettre. Je sais que je prends beaucoup de temps, mais cela vaut la peine, selon moi, de mettre les problèmes en évidence.

"Monsieur le président, c'est avec regret et inquiétude que nous avons appris le départ de notre CFO, Xavier de Walque, regret car il s'agit d'une personne intègre, compétente et humaine, inquiétude car sa compétence était un rempart contre les décisions de Dexia SA qui pouvaient présenter un danger pour notre banque".

En fait Xavier de Walque a toujours défendu Dexia Banque avec bec et ongles contre les projets du groupe. Il était l'un des rares à comprendre les tenants et aboutissants de toutes les mesures prises par le Holding. Rares sont ceux qui, comme aux échecs, savent anticiper quelques coups. Quand l'adversaire déplace une pièce, il faut essayer de voir ce qu'il essaie de faire. Ce n'est pas toujours le premier pion qu'il déplace qui lui permet de marquer le point. C'est parfois seulement après plusieurs coups qu'il y parviendra.

"Sa compétence, son historique et son intelligence lui permettaient de trouver les bons arguments et d'oser parfois dire 'non'. Nous craignons que cela soit de plus en plus difficile dans le futur.

Le SETCa a, à de multiples reprises, interpellé la direction sur les dangers des lignes directives, qui permettent à la direction de Dexia SA d'imposer sa loi à notre banque. Nous avons également mis en évidence les conflits d'intérêt dans lesquels se trouvent certains de nos dirigeants, qui portent la double casquette groupe et banque. Même si ces personnes sont intègres et se dévouent pour notre banque, oser dire "non" peut se révéler très dangereux aujourd'hui.

Nous avons aussi mis en évidence les dangers de transferts de portefeuilles de contrats structurés, notamment en provenance de DCL. Nous savons que DCL se trouve aujourd'hui encore – nous sommes alors en avril 2011 – dans une situation délicate. La Banque de France a émis pas mal de remarques sur son fonctionnement, notamment les modèles ou l'absence de modèles dignes de ce nom utilisés pour la valorisation d'instruments dérivés. Nous avons même les plus grands doutes quant à sa capacité de remédier à court terme à ce problème. La liquidité de DCL est toujours sous pression. Nous dénonçons les transferts de liquidités qui sont imposés par Dexia SA à notre banque. Chaque euro est sédentaire de notre banque par rapport aux exigences et consacré à pallier les manques de DCL.

Nos actifs, composés de crédits de bonne qualité envers la clientèle publique ou couverts par des hypothèques, ont largement été titrisés depuis la crise, afin de servir de collatéraux et d'obtenir des liquidités destinées essentiellement à DCL. Même nos ressources IT aujourd'hui soumises à des réductions d'emploi doivent œuvrer à des projets pour le groupe au détriment du développement de notre propre franchise.

Notre banque a besoin d'un comité de direction qui défende sa survie et non d'intermédiaires qui exécuteront aveuglément ce qu'exige le groupe ou ses consultants. Ces derniers sont présents dans notre groupe depuis plus de deux ans et, nous en sommes convaincus, travaillent à une stratégie qui n'est pas forcément la nôtre. Que nous prépare-t-on en coulisses? Nous craignons le pire et notre personnel en a plus qu'assez de saigner. Un malade peut accepter des traitements douloureux s'il a l'espoir d'être sauvé. Il aura, par contre, beaucoup de mal à les accepter s'il s'avère que tout ceci ne servirait à faire de lui qu'un donneur d'organes après sa mort.

Nous sommes inquiets et votre personnel aussi. La perte de Xavier de Walque et son remplacement par le bras droit de M. Rucheton

nous laisse présager le pire. Nous craignons que cela ne soit le début d'une fuite en avant des compétences de notre banque et, avec celle-ci, de notre savoir-faire, voire de parts de marché.

Devant un tel tableau, nous nous demandons aussi à quoi sert le conseil d'administration de notre banque: 26 membres dont la majorité issue du monde politique et syndical belge, les belles déclarations dans la presse de certains politiciens, dont d'éminents représentants siègent dans notre conseil d'administration ou au conseil d'administration de notre groupe, sont à l'opposé des décisions qu'ils avalisent au sein de ces organes.

L'immobilisme et le manque de concertation de l'actionnariat belge laissent la porte ouverte à une direction totalement entre les mains de dirigeants français très bien organisés.

Nous adressons ce jour une copie de cette déclaration à notre ministre des Finances ainsi qu'au directeur de la Banque nationale."

La première lettre est destinée à M. Luc Coene.

"Monsieur le Gouverneur, par ce courrier, nous tenons à vous informer de la déclaration que nous lisons ce jour au conseil d'entreprise de Dexia Banque. Son contenu reflète toute l'inquiétude et le désarroi qui affectent les collaborateurs de notre entreprise.

Nous vous contactons sur les aspects de contrôle prudentiel, car nous nous posons énormément de questions sur la véritable direction de notre banque depuis la mise en place des lignes directives au départ de Dexia SA.

Nous ne doutons pas que vous accorderez à notre démarche toute l'attention qu'elle requiert."

Je n'ai jamais obtenu de réponse de Luc Coene. Vous le savez, les délégués syndicaux passent souvent pour d'illustres illuminés et ne sont pas crédibles. Je trouve cela dommage car, à plusieurs reprises, nous lui avons envoyé des avis, qui semblent quand même pertinents. Aujourd'hui, ils se révèlent quand même exacts après coup. C'est toujours facile de refaire l'histoire après, mais quand on tire des signaux d'alarme, un responsable d'une autorité de contrôle prudentiel devrait pour le moins rencontrer les personnes qui tirent ces sonnettes d'alarme. Un quart d'heure, ce n'est pas énorme, mais cela peut peut-être mettre en évidence certaines choses pertinentes.

Je n'ai eu aucune réponse à mon courrier et encore moins de rencontre.

La deuxième lettre est adressée à M. Didier Reynders:

"Par ce courrier, nous tenons à vous informer de la déclaration ...

Son contenu reflète toute l'inquiétude et le désarroi...

Nous vous contactons tant sur le volet politique, car nous avons l'intime conviction que seule une volonté politique belge pourrait apporter une solution, que sur les aspects du contrôle prudentiel."

Lui m'a répondu fort poliment:

"Je dois rencontrer prochainement les dirigeants de Dexia. Je ne manquerai pas d'aborder avec eux les dossiers d'actualité dans la situation, les filiales du Groupe et la mise en œuvre du plan de redressement. Comme vous le savez, l'État est intervenu à trois reprises pour éviter un effondrement de Dexia et nous restons très attentifs au développement de l'une des principales banques de Belgique."

En mai 2011, nous faisons une déclaration à l'assemblée générale. Nous appelons les actionnaires à introduire un point à l'ordre du jour de l'assemblée pour refuser les bonus. Je ne vous donnerai pas lecture de la déclaration faite à l'assemblée générale. Vous en connaissez plus ou moins la teneur: le manque de transparence, les problèmes de bonus. Hélas, les actionnaires belges, malgré le fait qu'on leur ait écrit, n'ont absolument pas pu mettre cette résolution à l'ordre du jour. Pire, ils ont voté "pour" à plus de 95 %. C'est quand même effarant. J'aurais quand même espéré qu'un pourcentage plus élevé vote dans l'autre sens.

En septembre 2011 – là, on est très près de la chute – c'est le départ de Stefaan Decraene. Je peux vous dire que les collaborateurs de la banque ont été littéralement assommés. En effet, Stefaan Decraene était quelqu'un qui gardait sa porte ouverte pour les collaborateurs. On pouvait ne pas être d'accord avec certaines choses qu'il mettait en place, parce que c'est quand même un dirigeant, mais c'est une personne avec laquelle on pouvait dialoguer. On pouvait débattre. Je peux quand même dire que, sur certains dossiers importants, il a joué un rôle très actif pour éviter que la banque ne soit déforcée.

Et nous lisons une déclaration lors de ce conseil

d'entreprise: "En ces temps de turbulence et d'agitation, notre capitaine quitte notre navire. Faut-il y voir un lien avec les multiples mauvaises nouvelles que la presse se complaît à répandre sur notre entreprise ou sur les inquiétudes de l'un ou l'autre analyste financier? Nous avons l'intime conviction que ce départ n'a strictement rien à voir avec la santé de Dexia Banque. Notre franchise est solide et a toujours été la fierté de notre capitaine, qui la gérait humainement et dans un souci de continuité.

Il avait le respect de son personnel qui savait que sa porte était toujours ouverte. Ces dernières années n'ont pas été faciles et les dossiers de restructuration ont toujours été traités dans le respect de la concertation sociale. La priorité de notre capitaine a toujours été l'opérationalité de notre entreprise et le bien-être des travailleurs. Ainsi, ensemble, nous avons pu éviter des drames sociaux. Ce départ est le résultat d'une gouvernance catastrophique. La nomination de Jos Clijsters à un poste de conseiller de Pierre Mariani pour la banque commerciale n'était-elle pas clairement un désaveu du rôle de Stefaan Decraene?

Comment expliquer que ce dernier, pourtant vice-président du groupe, n'avait pas une vue sur des dossiers stratégiques, dont certains concernent pourtant la banque qu'il présidait? La réalité est que le groupe est dirigé par un nombre très limité de dirigeants et consultants très bien payés. L'avenir de la société leur importe peu. Ainsi, les dégâts sur notre franchise des plantureux bonus qu'ils se sont partagés ne les ont pas émus le moins du monde.

Pour s'assurer un contrôle encore plus grand, des lignes directives de filières ont été vite mises en place par le nouveau comité de direction. Grâce à cette nouvelle organisation, le groupe peut dicter sa loi aux différentes entités. Comment le président de notre banque aurait-il pu continuer à fonctionner dans un tel contexte? D'autres dirigeants sont arrivés à la même conclusion et ont eux aussi quitté le groupe.

Ce départ est aussi la conséquence du manque de soutien des administrateurs belges, président du conseil d'administration en tête. Depuis des mois, le SETCa tire la sonnette d'alarme sans être écouté. Depuis des mois, le SETCa envoie des courriers sans réponse aux déclarations lues aux assemblées générales. L'immobilisme du monde politique belge reste consternant.

Ils assistent aux dégâts, sans broncher, et

continuent à faire une confiance aveugle à un management qui défend tout sauf les intérêts de notre groupe ou de notre banque. Maîtrisent-ils suffisamment les dossiers qui leur sont présentés? Sont-ils capables de parler d'une même voix? Nous en doutons fort."

Le reste est un message au président. Le texte est transmis aux administrateurs et au ministre des Finances. Je prends ma plume et j'écris à Didier Reynders: "Par ce courrier, nous tenons à vous informer de la déclaration que nous lisons au conseil d'entreprise de Dexia Banque et qui, à notre demande, a été transmise aux membres du conseil d'administration. Nous nous sommes également à ce sujet entretenus avec Jean-Luc Dehaene."

Effectivement, quelques jours après la lecture de ce texte, nous avons été rencontrer, Francis Talbot et moi-même, Jean-Luc Dehaene. Il est difficile de placer un mot face à Jean-Luc Dehaene. Il faut vraiment lui couper la parole pour pouvoir en placer une! Alors qu'on allait lui dire un message, il a quand même parlé beaucoup. Si on ne l'interrompait pas, on avait du mal! Mais, enfin, il nous a écoutés! Nous étions donc à quelques jours de la chute de Dexia.

"Il s'agit de la seconde déclaration que nous vous faisons parvenir. La première concernait le départ de Xavier de Walque et les inquiétudes que cette situation générerait. Le départ de Stefaan Decraene laisse le personnel encore plus démuni. Nous avons l'intime conviction que la perte de notre CEO nous déforce considérablement et que des dossiers susceptibles d'affecter encore notre entreprise se préparent en coulisse. Par exemple des rumeurs de plus en plus fortes circulent sur une mutualisation de l'activité de *back office* titres avec le Crédit Mutuel de France. Eh oui, encore un partenaire français!

Est-ce ce dossier qui, ajouté au manque de transparence à son égard et aux décisions qui lui furent imposées, a été le coup de grâce au dévouement de notre CEO? Nous ne le saurons probablement jamais, mais nous ne pouvons nous contenter de subir, avec l'ensemble de nos collaborateurs la destruction de notre franchise. Nous osons espérer que nos politiques, actionnaires institutionnels et sociaux belges, pourront enfin réagir avant qu'il ne soit trop tard. Nous ne doutons pas que vous accorderez à notre démarche toute l'attention qu'elle requiert." Le 20 septembre.

Voici la réponse de Didier Reynders: "Le

30 septembre, votre courrier susmentionné m'est bien parvenu et je vous en remercie. Il a retenu toute mon attention. J'en ai d'ores et déjà transmis copie à nos administrateurs au sein de la société afin qu'ils y réservent la meilleure attention." Quelques semaines plus tard, Dexia devait à nouveau faire l'objet d'une intervention d'État importante.

Pour ce qui est de la faiblesse des contrôleurs, on ne peut pas nier que quelque chose n'a pas fonctionné au niveau du contrôle prudentiel et révisoral. Il y a tellement de contrôleurs mais personne ne voit rien! Personne ne voit rien fin 2008! Personne ne voit rien fin 2011! On a des comités d'audit. On en a deux. On a multiplié par deux le nombre de personnes. Cela devait soi-disant aller mieux. Cela n'a évidemment pas été mieux. Encore faut-il qu'on y mette les bonnes personnes! Jamais, les réviseurs ne nous ont alertés, au conseil d'entreprise, sur les menaces vis-à-vis de Dexia. C'est quand même le rôle d'un réviseur qui est l'un des interlocuteurs privilégiés du conseil d'entreprise. Jamais, on ne nous a dit que cela allait mal, que nous avions des problèmes de liquidité et des problèmes de portefeuille gigantesques. C'était pourtant évident! Par contre, nous-mêmes, nous avons dû faire une plainte aux réviseurs sur les lacunes des rapports financiers que nous recevions. C'est assez folklorique! À un moment donné, on s'est rendu compte que les rapports transmis au conseil d'entreprise étaient de plus en plus lacunaires et restreints. En fait, on nous aurait donné: recettes-dépenses-résultats. Nous allions en arriver à cela! Auparavant, nous avions une présentation comptable digne de ce nom. On pouvait y voir les différentes composantes et les ratios. À un moment donné, nous n'avions plus de vue sur la structure du résultat. On ne voyait pas les commissions, les résultats d'opérations financières, les provisions. C'était vraiment très synthétique.

J'écris donc à M. Frank Verhaegen puisque c'est notre réviseur. Je lui écris une première fois le 2 juin 2010. Il ne me répond pas. Je lui écris une seconde fois le 23 août en lui disant: "Je n'ai pas de réponse. Les *slides* que l'on nous propose sont tout aussi lacunaires. Ne devriez-vous pas analyser cela?". Finalement, il me répond le 30 août disant: "Je m'excuse pour cette réponse tardive. Je vais étudier l'info et je vous reviens". Il nous répond enfin le 11 octobre que nous avons raison: "Vous avez raison; les situations financières sont lacunaires." C'est d'autant plus inquiétant que notre direction en conseil d'entreprise nous répond: " De quoi vous plaignez-

vous? Vous recevez les mêmes *slides* que le conseil d'administration." Si les administrateurs devaient se baser sur les rapports que nous recevions en conseil d'entreprise, on pouvait se dire qu'il y avait réellement un problème. C'était vraiment très, très lacunaire!

Pour rappel, les situations que l'on doit nous donner en conseil d'entreprise doivent l'être sur le même canevas que l'information annuelle qui est vraiment le résultat publié.

Un peu plus tard, interviendra le choix du renouvellement du réviseur. Je vais aborder là un point un peu délicat. En février 2011, on nous propose à nouveau Deloitte comme réviseur.

Je me renseigne un peu. Déjà, au mois de mai, j'avais émis des doutes par rapport à la société lors des réunions des délégués au suivi des plans d'actionnariat. Je dis là que ça ne va pas, qu'on ne peut pas accepter Deloitte: le service qu'on en reçoit ne va pas et, pire encore, son indépendance nous pose problème. Pour nommer un réviseur, il ne faut pas avoir l'unanimité du conseil d'entreprise; si nous, le SETCa, nous n'étions pas d'accord, la seule chose à faire est de lire un avis pour expliquer pourquoi nous n'étions pas d'accord.

"Avis concernant la proposition de nomination du cabinet du réviseur Deloitte, représenté par Frank Verhaegen.

Le SETCa-BBTK note plusieurs manquements dans le fonctionnement du cabinet Deloitte, notamment dans le rôle pédagogique qu'il doit jouer auprès du conseil d'entreprise. À plusieurs reprises, les personnes mandatées par ce cabinet n'ont pas pu répondre, de façon appropriée, aux questions posées dans les réunions du conseil d'entreprise."

En fait, c'est la direction qui répondait aux questions que l'on posait à Deloitte. C'est un peu bizarre.

"Le cabinet Deloitte n'a pas apporté non plus de réponse dans des délais raisonnables à des questions sur la présentation des comptes et des ratios financiers au conseil d'entreprise.

Le SETCa-BBTK constate qu'à aucun moment, le commissaire réviseur n'a attiré l'attention des représentants du personnel sur certaines observations quant à la situation de Dexia: croissance démesurée du portefeuille, dont la proportion par rapport au total du bilan était largement exagérée, problèmes de liquidité qui se

sont manifestés dès le premier semestre 2008, exposition de Dexia à la crise des *subprimes* alors que le rapport annuel de 2007 faisait déjà état d'un suivi du comité d'audit sur ce point précis.

Le SETCa-BBTK s'interroge sur les menaces qui peuvent peser sur l'objectivité de notre réviseur en la personne de Frank Verhaegen, étant donné que celui-ci est également le réviseur d'un nombre impressionnant de sociétés liées à un des principaux actionnaires du Groupe Dexia, à savoir le groupe ARCO. Citons entre autres ARCOFIN, ARCOPAR, ARCOPLUS, AUXIPAR.

Depuis la loi Sarbanes-Oxley, la problématique des conflits d'intérêts est de plus en plus prise au sérieux. Ainsi, la Fédération des experts-comptables européens a clairement mis en évidence les menaces qui peuvent peser sur l'objectivité d'un contrôleur aux comptes, notamment les risques liés à l'intérêt personnel ou financier découlant, par exemple, d'éventuelles pertes de revenus, le risque d'intimidation, notamment du client ou d'un associé, et le risque de familiarité ou de confiance.

Le SETCa-BBTK, en tant que syndicat indépendant et soucieux de la défense de l'entreprise dans l'intérêt de ses travailleurs, craint que M. Verhaegen ne soit pas dans une situation de totale indépendance et, de ce fait, n'ait pas, face à certains sujets notamment l'évaluation de la politique de provisionnement et d'évaluation des risques, l'objectivité requise.

Pour ces raisons, le SETCa-BBTK ne peut adhérer avec la proposition de prolongation du mandat du cabinet Deloitte, représenté par Frank Verhaegen."

Voilà. C'est notre intime conviction. Pour moi, cette personne ne pouvait pas agir en totale indépendance.

Il faut savoir que dans le temps, la Commission bancaire et financière nommait un réviseur qui était agréé par elle-même et qui était rémunéré par la Commission bancaire et financière et non pas par l'entreprise. Il y avait donc cette distinction entre le réviseur agréé par la CBFA, qui faisait des missions de contrôle prudentiel dans l'entreprise pour la CBFA et la tenait au courant des manquements éventuels, et le commissaire-réviseur qui, lui, agissait de la même façon que n'importe quel commissaire dans une société commerciale de grande taille. On a supprimé, sans doute pour des raisons d'économies puisqu'il faut toujours rogner sur les budgets, et donc ce

réviseur n'est plus rémunéré par la CBFA, il est rémunéré par l'entreprise. À partir du moment où votre réviseur est rémunéré par l'entreprise qui, de plus, peut-être lié à un autre actionnaire, l'indépendance n'est pas évidente. Au risque de paraître un peu vieillot, je vais vous prendre un extrait d'une loi qui est un peu vieille puisque cela date de 1935, lorsqu'on a mis en place le réviseur agréé par la Commission bancaire. On mettait quand même clairement en évidence que celui-ci devait être totalement indépendant. Cela allait même au point que "la rémunération des réviseurs agréés est déterminée et payée par la Commission bancaire. Les réviseurs agréés ne peuvent recevoir de la banque aucun avantage sous quelque forme que ce soit à l'exception des rémunérations attachées aux fonctions exercées en vertu du paragraphe 3. La banque ne peut consentir aux réviseurs agréés, qui exercent leurs missions auprès d'elle, des prêts sous quelque forme que ce soit ni donner ou constituer des garanties à leur profit." On mettait vraiment en évidence le fait qu'on devait avoir, dans l'entreprise, quelqu'un de totalement indépendant. Ce n'est plus le cas. Peut-être faut-il y revenir.

Ici, je reviens sur les missions du Code des sociétés. Le réviseur est chargé d'analyser, d'expliquer les comptes, la structure financière et donc la structure du bilan et l'évolution de celle-ci. Jamais on ne nous a mis en garde par rapport au problème. Il doit, en plus, s'il constate des lacunes dans les informations économiques et financières transmises au conseil d'entreprise, alerter la direction et le conseil d'entreprise. Vous voyez que c'est le monde à l'envers puisque c'est nous qui lui avons écrit pour lui dire: "Il y a des manquements." Chose qu'il a constatée évidemment par après et il a admis qu'on avait raison. Mais c'est le monde à l'envers: c'est lui qui doit en fait constater les lacunes et nous prévenir.

CBFA, Banque nationale: aucune réponse à nos courriers. On leur a envoyé plusieurs fois des avis, des déclarations. On leur a même écrit personnellement, je pense à Luc Coene. Ces gens, en fait, n'osent peut-être pas dire non. Ils disent oui puis ils disent éventuellement des "mais" après. Parfois les "mais" sont beaucoup plus importants que les éléments qui ont fait dire oui. Ils ne pouvaient pas ne pas être au courant des problèmes de Dexia Crédit Local. C'est toute la dualité d'un contrôleur prudentiel qui agit à la fois au niveau du holding, qui est transnational, qui a des aspects luxembourgeois, français et donc des aspects prudentiaux au plus haut niveau, mais qui est également le contrôleur prudentiel de la banque. Or la banque, pour nous, citoyens

belges, c'était quand même ça qui était important: éviter les risques systémiques d'une banque qui peuvent avoir des conséquences catastrophiques. Est-ce que, quelque part, le contrôleur prudentiel a fermé les yeux sur certaines choses, notamment le fait que le portefeuille était énorme? Il ne pouvait pas ne pas le voir. Je sais très bien quelle masse d'informations on envoie à la CBFA pour faire les tableaux de liquidités. C'était une farde comme ça, hein. Je vous jure, le tableau par devise, par échéance: ils ne pouvaient pas ne pas être au courant des problèmes de liquidités.

Ils ne pouvaient pas ne pas être au courant de l'ampleur des portefeuilles qui grossissaient à vue d'œil. Ils ne pouvaient pas ne pas être au courant des transferts de liquidités de la Belgique vers le Luxembourg. C'est impossible.

Autre élément qui met en évidence que la CBFA ne va pas au bout de ses actions. Lorsqu'elle prend une décision, elle ne va pas jusqu'au bout. Vous avez, par exemple, les directives européennes qui mettent en évidence le fait qu'on ne peut pas avoir des opérations intra-groupe de trop gros volume. Il y a deux directives européennes qui parlent de cela. La CBFA prend un règlement le 27 juillet 2010 et elle limite les expositions intra-groupe à 100% des fonds propres de l'établissement de crédit, sauf quelques opérations dans la mesure où l'on reste vraiment au niveau belge. Le 27 juillet, ils prennent ce règlement qui rentre en vigueur le 31 décembre 2010. En même temps, ils disent: "Cette norme, tout compte fait, elle ne sera applicable qu'au 31 décembre 2012 afin de permettre aux groupes concernés de prendre les dispositions nécessaires pour s'y conformer." Vous voyez le délai entre le 27 juillet 2010 et le 31 décembre 2012. Or, entre ces dates-là, au lieu de se conformer à cette directive-là, on n'a fait que s'enfoncer et aller dans le rouge. On mettait des limites en place mais ces limites étaient dépassées à un point tel que cela ne servait plus à rien d'avoir des limites. Le transfert de fonds devenait à tel point gigantesque qu'on se demande comment la CBFA n'a pas agi plus fermement pour éviter cela. C'est catastrophique.

Un petit mot d'humour, voilà onze Jean-Luc. Les slides qui vont suivre, sans doute que Jean-Luc va les qualifier de populistes parce que quand on a parlé des bonus, il a dit: "C'est du populisme." OK, mais quand même: les rémunérations des dirigeants et les bonus, c'est quand même un point important. Vous savez, il faut grandir, grandir, grandir; mais qui profite de cette croissance? Voici les rémunérations – je suis

remonté aussi loin que je pouvais retrouver l'information. 2001: c'était Pierre Richard. Rémunération de Pierre Richard à ce moment-là: si on prend le fixe plus le variable, on se retrouve à plus ou moins 1,1 million. En 2005, à la fin de son mandat, il était pratiquement à 1,8 million. C'est 56 % d'augmentation de son salaire. Je ne sais pas si vous parvenez un jour à trouver un travailleur de la banque ou du groupe qui a eu une augmentation de salaire de 56 %, on va lui mettre une médaille. En fait, ce genre de croissance démesurée permet à ces dirigeants de justifier des croissances phénoménales de leurs propres revenus. Axel Miller, il a été dans la même tendance, si ce n'est qu'à un moment donné, on a inversé: le fixe était peut-être plus important que le variable. Pierre Mariani, en 2009, c'était pareil, même s'il a fait l'impasse la première année. En 2009, on arrive dans les mêmes niveaux de résultat.

Moi, je me pose la question: "Tiens, si on repart du temps du Crédit Communal, avant qu'on ne soit coté en Bourse, quel était le salaire d'un François Narmon qui était président du comité de direction?". Ce serait quand même curieux d'aller voir cela. Quelle est la différence de salaire que l'on peut avoir entre un CEO d'une société non cotée, locale, avec la dimension qu'elle avait, et le CEO d'un groupe de nature transnationale? Est-ce que ce n'est pas quelque part pour s'en mettre eux-mêmes plein les poches que l'on va vers des scénarios de croissance à outrance?

Autre élément qui me semble important: les stock-options. C'est bien les stock-options, cela permet quelque part de lier son résultat sur les résultats du groupe, son propre salaire sur les résultats du groupe. Un CEO reçoit en moyenne entre 120 000 et 150 000 stock-options. Cela veut dire que quand le cours de bourse augmente d'un euro, le bénéficiaire, s'il exerce ses options, va se mettre dans la poche entre 120 000 et 150 000 euros. Exemple: si on émet 150 000 options à un prix d'exercice de 15, cela veut dire que le bénéficiaire va pouvoir acheter, à un cours de 15, 150 000 actions. Si le cours de bourse à ce moment-là est de 20, il va pouvoir empocher 750 000 euros. Ce sont quand même des montants gigantesques, qui peuvent dépasser même leurs propres rémunérations. Je vous invite à aller voir le site de la CBFA: on y publie les transactions des dirigeants. C'est public. Vous pourrez aller voir avant la chute de Dexia, par exemple en 2006, 2007, qui a exercé ses stock-options.

Le conseil d'administration. À l'époque du Crédit Communal, le président du conseil

d'administration, Marc Deconinck, en 1997, avait droit à un million de francs belges, c'était 25 000 euros. Pierre Richard a eu droit à 400 000 euros. Vous voyez la différence, c'est quand même phénoménal. Jean-Luc Dehaene a été plus modeste avec 88 000 euros. Mais quand même, Pierre Richard, deux années d'affilée 400 000 euros de rémunération en tant que président du conseil d'administration, c'est quand même démesuré. François Narmon, en 2001, c'était 30 000 euros. C'est 8 à 10 réunions, le conseil d'administration.

Par contre, à côté de ceux qui ont profité de la croissance, qui a payé le prix de cette croissance? Ce sont les travailleurs. Entre la phase 1 des plans de transformation en 2009 et septembre 2010, c'est 842 travailleurs qui ont dû quitter Dexia Banque Belgique. 842 collègues qui n'avaient rien à voir avec les décisions qui étaient prises par le groupe, qui ont dû partir, contraints et forcés pour certains, d'autres parfois un peu moins. Mais, enfin, ceux qui payent le prix, ce sont les travailleurs. Et ceux qui restent, doivent faire le boulot de ceux qui sont partis. Et, en plus, on leur met des plans de restructuration, concoctés par des consultants qui ne connaissent rien au boulot, qui ne les consultent pas. Ces gens doivent faire le boulot de ceux qui partent, ils ont affaire à des structures qui ne tiennent pas la route et ils sont moins nombreux. Donc, je ne vous dis pas les conséquences pour les travailleurs.

Ma conclusion: * la stratégie de Pierre Mariani manquait de transparence. Chaque fois qu'on lui demandait de parler de sa stratégie, c'était extrêmement opaque ou en tout cas très limité et c'était centralisé sur quelques personnes. C'était en fait une certaine gouvernance à la française. C'était Pierre Mariani et son petit groupe, Bernard Lequiller de Bain, et quelques personnes, Rucheton, Joly. On a même été dans une procédure de conciliation pour dire qu'il n'y avait pas une bonne transparence là-dedans et on a dit au ministère de l'Emploi et du Travail: "finalement, ce qu'on nous présente là, c'est irréaliste, on ne comprend pas vers quoi on va."

* La réduction du portefeuille n'a pas été assez rapide et n'a pas porté sur les postes à long terme. Je vous ai montré tout à l'heure la maturité 5 ans. On n'a pas assez travaillé là-dessus et pas au moment où on aurait pu le faire. Parce que, finalement, après l'augmentation de capital où on a quand même mis plus de 6 milliards dans Dexia, à ce moment-là, on aurait très bien pu acter 3,6 milliards de pertes et réduire très fort le

portefeuille. Les conditions étaient là. On avait l'argent pour le faire. Le capital était là, on avait mis de l'argent frais. Il y avait de bonnes conditions de marché puisque les *spreads* étaient quand même forts limités. On aurait pu se débarrasser des titres grecs, des titres italiens, on aurait pu aller beaucoup plus loin. Parce que, dans le fond, si en juin 2011, on prend cette décision d'aller plus loin, pourquoi est-ce qu'on ne la prend pas en 2009? J'ai ma petite idée là-dessus, je vous la dirai tout à l'heure mais je pense qu'on a peut-être privilégié certains intérêts financiers plutôt que la sauvegarde de la banque belge.

* La sortie des garanties des États était une imprudence. Pourtant, c'était la seule chose qui aurait pu éviter que, maintenant, l'État remette encore 4 milliards dans Dexia pour sauver la banque. Parce que si ces garanties étaient encore là, elles auraient joué le rôle de matelas amortissant les problèmes de Dexia Banque. On aurait pu encore émettre des emprunts garantis. Peut-être aurait-on fait moins de résultats parce que cela a un coût. Ça, on est tout à fait d'accord: il y a un coût là-dessus. Mais on aurait certainement pas été à ce point-là dans les problèmes de liquidités.

* Enfin, les administrateurs de Dexia Banque Belgique n'ont pas suffisamment défendu la banque belge. Et les administrateurs de Dexia SA ont suivi aveuglément la stratégie du CEO. En fait, les administrateurs, de tout temps, ont suivi le CEO: ils ont suivi Pierre Richard, ils ont suivi Axel Miller et ils ont suivi Pierre Mariani aveuglément. Je ne pense pas qu'il y ait vraiment eu de fortes oppositions de leur part ou en tout cas pas une défense forte pour sauver la banque. Il y a eu un moment où devenir administrateur de Dexia Banque Belgique, c'était la récompense pour des personnes qui ne parvenaient pas à avoir un mandat politique important. On les mettait là en fin de carrière. Voilà quelque part un bon poste qui donne quand même un certain revenu. C'était une fin de carrière confortable pour un mandataire public.

Question réflexion: * est-ce qu'il est normal d'avoir investi tellement d'énergie à souder un groupe dont le futur unifié était déjà une grande incertitude? Vous savez, quand on est intervenu en mettant 6,5 milliards et qu'on a fait le constat de ce qu'était la situation, des problèmes qu'il y avait (déséquilibres de fond, de portefeuilles plus grands du côté français, FSA filiale française), est-ce qu'il n'aurait pas fallu à ce moment-là scinder le groupe plutôt que de mettre en place, depuis ce

moment, des projets qui n'ont fait qu'une chose, souder encore davantage l'entreprise? On a travaillé sans cesse à en faire un tout.

Pourquoi? Parce qu'en fait – j'en viens au point trois -, la survie des actionnaires était prioritaire à la survie de la banque belge. Tout scénario de scission du Groupe Dexia entraînerait de facto la faillite des principaux actionnaires: Holding Communal, ARCOFIN, peut-être même encore d'autres. À ce moment-là, on a préféré sauver les actionnaires plutôt que de prendre les mesures qu'il fallait pour sauver la banque belge. On a donc été aveuglément dans un scénario qui était celui de garder un groupe uni, nettoyer ce qui pouvait l'être de façon à après, éventuellement – c'est mon interprétation personnelle – échanger des actions de Dexia contre des actions par exemple d'un groupe français et regagner de la valeur.

* N'y a-t-il pas eu une volonté de faire silence du conseil d'administration, jusqu'au plus haut niveau du contrôle prudentiel ou, en tout cas, simplement d'ouvrir son parapluie? Pourquoi n'a-t-on pas été plus vite dans le *deleveraging*? Ça, je vous l'ai déjà dit tout à l'heure.

Voilà les éléments que je voulais vous apporter. Je vous ai passé certaines déclarations que j'aurais pu vous lire. Je vous les mettrai à disposition, car je pense que je vous ai pris suffisamment de votre temps. Mais on n'a pas souvent l'occasion de dire ce que l'on sait, donc, quand on en a l'occasion, on la prend.

La **présidente**: Je remercie M. Franco pour ce premier exposé. Nous allons rabattre l'écran. Pendant ce temps, je vous propose de vous sustenter et de passer aux deux exposés suivants, dont je souhaiterais, sans nier les spécificités des deux autres syndicats qui sont représentés par M. Soete et M. Goeffers, qu'ils soient les plus rapides possibles pour pouvoir éventuellement clôturer les travaux à 20 h 00.

*La réunion publique de commission est suspendue de 19.00 heures à 19.09 heures.
De openbare commissievergadering wordt geschorst van 19.00 uur tot 19.09 uur.*

La **présidente**: Chers collègues, excusez-moi de vous presser un peu. Je propose que nous passions aux exposés de MM. Soete et Goeffers.

Luc Soete: Mevrouw de voorzitter, beste leden van de Kamer, ik wil eerst toch zeggen dat het voor ons een evidentie is om hier te zijn. Wij

vinden ook dat het onderzoek moet gevoerd worden tot op het bot, om te achterhalen wat de groep Dexia ten val heeft gebracht.

Wij hebben een uitgebreide nota gemaakt, met heel veel bijlagen. Het feit dat dit op voorhand werd opgestuurd maakt dat ik dat niet allemaal moet voorlezen, zoals mijn collega gedaan heeft, en dus kunnen wij misschien een klein beetje sneller gaan.

Wij willen ook onderstrepen dat het personeel van Dexia zwaar getroffen is door de gebeurtenissen van de voorbije drie jaren. Die gebeurtenissen zijn beïnvloed of veroorzaakt door een onverantwoord management, dat reeds voor 2006 aanwezig was, en dan vooral in de periode 2006-2008.

De gevolgen zijn zwaar, in volgende zin als het gaat over het personeel. Op 30 september 2008 voelde men zich belogen en bedrogen door het toenmalige management. Wij hebben drie jaren van miserie gekend, met opeenvolgende besparingen, meer doen met minder volk, voortdurende prestatiedruk, toenemende stress, weinig, om niet te zeggen geen perspectieven, ook niet in het loonbeleid; kaderleden werden net beloond op basis van een meritesysteem, de crisis kwam en het meritesysteem werd toegepast met het minimale budget.

Mijn collega heeft het ook onderstreept: Dexia werd drie jaar lang door iedereen beschimpt, men viseerde daarmee niet alleen het bedrijf op zich maar ook een verzameling van mensen, die hard hebben gewerkt, die geen verantwoordelijkheid treffen voor de strategische opties uit het verleden en die geconfronteerd werden met soms ongenueanceerde stellingnames door buitenstaanders, waarbij men soms geen verschil maakte tussen, enerzijds, Dexia Holding en, anderzijds, Dexia Bank.

Er is bij Dexia Bank een lage personeelstevredenheid. Dat komt, merken wij uit de enquête die de directie zelf organiseert, omdat er nog weinig vertrouwen is in het management van Dexia; het is te zeggen, helemaal geen vertrouwen meer in het management van de Holding en heel weinig in dat van de bank.

Op financieel vlak wil ik ook aanstippen dat heel wat personeelsleden in het verleden via de aandeelhoudersplannen aandelen gekocht hebben bij Dexia en dat zij die financiële investering ook in rook hebben zien opgaan.

Wij hebben een nota gemaakt met vele bijlagen.

Daarin zitten documenten, de bijlagen 1 tot 5, die ik er toch ingestoken heb, omdat ik het volgende opmerkelijk vind.

Op een moment dat iedereen wist dat de crisis komende was, informeerde Axel Miller de Europese ondernemingsraad over zijn project Dexia's Next Ambition, met de wens om de werknemersvertegenwoordiging daarin mee te krijgen en een Europese vennootschap op te richten. Die ondernemingsraad werd gehouden begin juli met een vervolg op 25 september. Vijf dagen voor de crisis was het dus nog niet gedaagd bij Axel Miller en zijn entourage dat er een zware crisis op komst was. Hij concentreerde zich op dat moment nog op zijn project Dexia's Next Ambition.

Mijn collega is reeds teruggekeerd tot het tijdperk van de heer Richard, met de mislukte acquisitiepolitiek. Dat is inderdaad zo. In de periode van 2006 tot 2008 stond Axel Miller aan het hoofd van de groep Dexia en wij hebben gezien dat de problemen die geleid hebben tot de val zich dan accumuleerden.

Persoonlijk heb ik heel wat alarmsignalen gekregen in de periode van 2006, 2007 tot 2008. Ik heb die niet rechtstreeks gekregen, niet via het sociaal overleg, maar van collega's die bezig waren met die financiële materie, die in die periode nooit aan ons werd uitgelegd. Die alarmsignalen zijn afgebotst op de hiërarchische lijnen van Dexia. Ze zijn nooit op de plaats geraakt waar ze moesten geraken, behalve toen het te laat was.

De onverantwoorde risico's die Dexia aan het nemen was om zijn expansie in de *public finance* te financieren en de tikkende tijdbom van FSA, zijn elementen waarvoor niet alleen de bestuurders blind waren, maar waarvoor in elk geval ook het management blind was; men zag dat gewoon niet.

Er is dikwijls gezegd en geschreven dat niemand de crisis kon voorspellen of heeft kunnen voorspellen. Ik kan u zeggen dat ik op 1 augustus 2008 een telefoon heb gekregen van een collega, een klein directiekaderlid van Dexia Bank. Hij zei mij dat Dexia bezig was met failliet te gaan. Volgens de toezichhouders-experts was er geen vuiltje aan de lucht, maar een collega belde mij om te zeggen dat er wel degelijk een probleem op komst was.

Hij probeerde om zijn analyse op het hoogste niveau te brengen en kreeg alleen te horen dat dit

de prijs van de creativiteit verdiende, maar dat daarmee niets aan te vangen viel.

Ik heb die man vooraf niet gevraagd of hij in deze commissie wil getuigen, maar ik heb van mijn collega gehoord dat hij een aantal nieuwe getuigen wil aanbrengen. Ik ben ook bereid om dat te doen, maar dat moet ik dan toch eerst met hem afstemmen. Daarna zou ik de namen eventueel doorgeven aan de voorzitter van de Kamercommissie.

Wat ook uit de lijvige bijlagen blijkt – als u die inkijkt, dan zult u dat zien – is dat in de zomer van 2008 de groep Dexia een grote janboel was. Een kat vond er haar jongen niet meer in terug. Axel Miller had ongetwijfeld goede bedoelingen om vat te krijgen op de Franse poot van Dexia, maar hij maakte daarvoor een zeer grote omweg, met zijn projecten Dexia's Next Ambition en een Europese vennootschap. Ik vind het persoonlijk onverantwoord dat wij vijf dagen voor de crisis in Parijs een vergadering hadden om uitleg te krijgen over die projecten.

De periode van 2008 tot 2011 begon in de nacht van 30 september op 1 oktober 2008. Toen werd de basis gelegd voor een nieuw debacle. Het splitsingsscenario, met een *bad bank*, lag wel degelijk op tafel. Wij hebben daarvoor ook een getuige die aanwezig was op die nachtelijke vergadering. Wij gaan ervan uit dat de keuze die men toen gemaakt heeft, geleid heeft naar de ondergang begin oktober 2011.

Wat het management na Richard en Miller betreft, ben ik veeleer geneigd te zeggen dat Mariani op een consistente manier de keuze die men in 2008 gemaakt heeft, heeft willen uitvoeren. Hij pakte in november 2008 uit met zijn FFF-strategie: Finance, wat staat voor winstgevendheid, Franchise, wat staat voor het hebben van echte klanten, en Funding, waarbij er een evenwicht moet zijn tussen de *funding* die men reëel in de balans kan inschrijven en de financiering die nodig is voor de kredietverstrekking. Dat was een heel mooi principe. Mariani heeft het ook consequent toegepast voor alle filialen van de groep, met één grote uitzondering, de uitzondering die ons dan genekt heeft, te weten dat DCL niet voldeed aan het FFF-principe. DCL werd gespaard.

Over tal van zaken wil ik niet in herhaling vallen. Over de rol van de groep via directieve lijnen, het management van de bank dat aan banden werd gelegd, de rol die de externe consultancy drie jaar lang heeft gespeeld en het herstelbeleid via het transformatieplan hebben wij een aantal bijlagen

bij, namelijk een aantal verklaringen die wij hebben afgelegd in de officiële overlegorganen. Het herstelbeleid was voor ons uitzichtloos, omdat het veel te lang zou duren om de crisis uit te zweten en omdat men de fundamentele problemen van Dexia Groep niet aanpakte.

Wij hebben meer dan eens gezegd dat DBB, Dexia Bank, als melkkoe van de groep werd gebruikt.

Wat moest er gebeuren met de strategie die gekozen werd? Wij waren van mening dat die strategie aangepast diende te worden. Wij – mijn collega sprak over kleine syndicalisten, of hij gebruikte daarvoor in het Frans andere woorden – werden op dat vlak inderdaad niet gehoord.

Van ons verwacht men vooral dat wij onze rol spelen; als er iets misloopt en als er gereorganiseerd moet worden, moeten wij de begeleiding kunnen bieden bij de problemen die zich voordoen en bij de sociale gevolgen die voortvloeien uit de reorganisaties. Daarom hebben wij onze nota ook een voortdurende schreeuw in de woestijn genoemd. De vakbond kan misschien wel wikken, maar het is god die beschikt. God was op dat moment het management dat de lakens uitdeelde.

Wij hebben op een bepaald moment zelf een voorstel geformuleerd om de gekozen optie bij te sturen. Dat deden wij op 3 december 2010. Dat was namelijk het uitzweten van de crisis door een jarenlang herstelbeleid, en dat kon ook geslaagd zijn, zonder de problemen in Zuid-Europa met de schulden crisis, die gezorgd heeft voor nieuw waardeverlies, maar het houdt de kiem in van een volgende crisis.

De fundamentele problemen van Dexia waren van tweeërlei aard. Ten eerste, het feit dat men in DCL kredieten verstrekke zonder *funding*. Ten tweede, men had een veel te grote obligatieportefeuille opgebouwd. Door die obligatieportefeuille onder te brengen bij DCL in de rol van *bad bank*, kon men twee vliegen in een klap slaan.

Mariani is na de vergadering van 3 december naar mij toegekomen. Hij zei: "U hebt goed uw huiswerk gemaakt. Wat u voorstelt, wil ik onmiddellijk uitvoeren, maar ik kan dat niet; het is politiek niet haalbaar."

Uiteraard moet ik ook zeggen, wat de Franse kant betreft, dat een alliantie met een andere bank of een andere bankgroep dan wel nodig zou zijn om de business van DCL te kunnen voortzetten en

om de tewerkstelling in Frankrijk ook zo veel mogelijk veilig te stellen.

Het enige wat de directie gedaan heeft, is vasthouden aan de strategie. Dat deed de directie uiteraard met goedkeuring van de raad van bestuur, maar mijn collega zei daarnet al hoe weinig informatie de raad van bestuur heeft gekregen. Voor bepaalde raden van bestuur was er nauwelijks een agenda, laat staan documenten, maar waren er slechts een drietal *slides* om iets uit te leggen waarvan men waarschijnlijk niet goed wist wat het zou opleveren.

Die bijsturing is er dus nooit gekomen.

Wij zitten dan ook met een aantal vragen dat nooit beantwoord is.

Misschien moet ik ook nog even het volgende zeggen. In mei 2011 heeft de heer Mariani willen anticiperen door zijn strategie te versnellen, dus door sneller de obligatieportefeuille af te bouwen. Dat heeft echter geleid tot het verlies dat al genoemd werd van 3,6 miljard in het tweede kwartaal van vorig jaar, te wijten aan een vervroegde verkoop van delen uit de obligatieportefeuille en ook van *financial products* van FSA. Op dat moment was dat geen slechte beslissing, maar een beslissing die veel te laat is gekomen.

De vragen die wij hebben over de strategische keuze en die te maken hebben met de start na de crisis in 2008, zijn de volgende. Waarom was er geen eensgezindheid bij de Belgische bestuurders? Zij zaten inderdaad in een moeilijke situatie met die fiftyfiftyverhouding die de Fransen verworven hadden in de nacht van 30 september op 1 oktober. Maar waarom hebben zij met hun 50 % dan toch niet hun rol gespeeld, zoals wij eigenlijk hadden verwacht?

Op de volgende twee cruciale vragen hebben we geen antwoord gekregen.

Wie heeft de inbreng van de historische aandeelhouders geëist, zoals we in de pers lezen, terwijl iedereen wist dat de historische aandeelhouders zonder voldoende eigen middelen zaten om de kapitaalinjectie door te voeren? Waarschijnlijk is dat het begin van het einde geweest – ik weet niet of dit ook een onderwerp is voor uw Kamercommissie – van de Gemeentelijke Holding en van ARCOFIN.

Ten tweede, het ging niet alleen om die kapitaalinjectie, maar ook om de waarborg die is

gevestigd door de staten, in het meervoud, maar weer met het grootste deel voor België. Dat gebeurde eigenlijk met een principe van verwateringsclausule.

De groep zelf bleef borg staan voor FSA Financial Products ten belope van 4,5 miljard dollar, terwijl iedereen wist dat de schade veel groter zou zijn. Dexia noemde dat op dat moment theoretische verliezen, maar achteraf is gebleken dat die verliezen helemaal niet theoretisch waren. Ik verwijs naar de waardevermindering in het tweede trimester van 2011.

Wij zijn er dus redelijk van overtuigd dat de kiem voor de ontmanteling gelegd is in de jaren voor 30 september 2008. Het gekozen herstelbeleid kon geen tweede klap incasseren. Waarom heeft niemand op tijd het roer willen omgooien door het noodlijdende DCL en de legacy portfolio uit de groep te halen en de situatie van Dexia Bank niet langer te bezwaren met dat fundamenteel probleem?

Tot slot nog een woord over de toekomst van onze nieuwe bank. Wij kijken nog altijd zonder geruststelling naar de toekomst, ook al zijn we ervan overtuigd dat Dexia Bank perfect in staat is om een goede bank te zijn in het Belgische landschap. Wij zijn nog altijd afhankelijk van de linken met de Groep. Wij moeten nog 22,6 miljard euro intragroepsleningen terugbetaald krijgen. Die zijn *unsecured*, niet-gedekt, op een totaal van 55 miljard euro. Als dat geld niet terugkomt naar Dexia Bank, dan zit niet alleen Dexia Bank maar ook de Belgische Staat die zich garant heeft gesteld met een groot probleem. Dan zal men de besparingsronde van 11 miljard die men nu heeft doorgevoerd nog eens moeten overdoen voor het dubbele, voor 22 miljard.

Een tweede probleem is de heropbouw van het handelsfonds. Door voortdurend negatief in de publieke opinie te komen, merken wij dat de heropbouw van het handelsfonds met de geleden verliezen in de eerste week van oktober niet gemakkelijk is. Ook dat is een element van groot belang om de tewerkstelling te handhaven, om de bank performant te laten werken.

Wij hebben gepleit voor het samenhouden van de Belgische activiteiten, zoals de DTS-filialen en het asset management. Dexia Asset Management staat te koop, evenals de filialen in Luxemburg en Parijs. We moeten dus een eigen imago opbouwen. De nieuwe voorzitter heeft gezegd dat Dexia Bank transparant moet zijn en lokaal verankerd, met toegevoegde waarde voor de

gemeenschap. Dat kunnen wij onderschrijven, maar wij zullen pas echt uit de startblokken kunnen schieten als de laatste link met de groep Dexia, met de restbank, is doorgeknipt.

Over de rol van de toezichhouders valt heel veel te zeggen, maar ook over de informatie die wij in de ondernemingsraad krijgen. Vooral de Europese ondernemingsraad komt met twee zittingen per jaar, een in december en een in juni, altijd veel te laat. Halverwege het jaar bespreken wij de cijfers van het jaar ervoor. Hoe kan men dan een deftig zicht hebben op de situatie?

In de lokale ondernemingsraad hebben wij gezien hoeveel scrupules er waren om ons documenten ter beschikking te stellen. Men geeft ons een uitleg via *slides* geprojecteerd op een scherm dat de helft van ons van op enige afstand niet kon lezen. Men kon ons die documenten niet geven omwille van de vertrouwelijkheid. Als Clijsters zijn transparantie wil waarmaken, dan rekenen wij ook op informatie in de diepte, waarbij niets meer wordt gecamoufleerd.

Conclusie: het is niet het vertrek van de heren Decraene of de Walque dat Dexia ten val heeft gebracht, ook niet de keuze van de revisor, ook niet het loon van Mariani, hoe groot het ook was en hoe verwerpelijk een aantal uitspraken ook is, waarover wij ook al verklaringen hebben afgelegd. Dexia is voor ons vooral genekt door een onverantwoorde groeistrategie, vooral in de periode 2006-2008. Het nieuwe management heeft dat herstelbeleid niet tot het einde kunnen waarmaken door de problemen met de schulden crisis, met dus nieuwe waardeverminderingen tot gevolg.

Présidente: Christiane Vienne.
Voorzitter: Christiane Vienne.

Die dreigden Dexia Bank mee te sleuren. Begin oktober bleef nog maar één optie over, namelijk het omgekeerde doen van wat wij op 3 december 2010 hebben voorgesteld. In plaats van de goede delen in de groep te houden en de slechte delen te isoleren, doet men nu het omgekeerde en wel omdat men niet anders kan, namelijk de goede delen een nieuw leven laten leiden en de slechte delen behouden in de restbank.

Dat is onze analyse. Er zijn twee vragen gesteld waarop wij geen antwoord hebben. Wij rekenen op de leden van de Kamercommissie om erachter te komen wat mee de oorzaak is geweest van de inbreng, met het mes op de keel, van de

historische aandeelhouders op 30 september 2008, en van de verwateringsclausule, die ervoor heeft gezorgd dat diezelfde aandeelhouders vleugellam werden gemaakt en in de toekomst geen enkele participatie meer zouden kunnen doen.

La présidente: Je vous remercie. Monsieur Goeffers, nous vous écoutons attentivement.

Alfred Goeffers: Ik zal ook proberen zo snel mogelijk te gaan, maar er zijn toch een aantal dingen die moeten worden gezegd. Ik zal het in het Frans zeggen, want ik werk in de streek van Doornik.

La différence entre mes collègues et moi, c'est qu'ils travaillent au siège. Ils ont donc une vue plus "macro". Tandis que moi, je travaille en région, directement en contact avec la clientèle. Cependant, je vais essayer de résumer mon exposé pour respecter le timing en vous laissant le temps de poser quelques questions. Je vais directement vous dire que la nouvelle direction mise en place lors de la crise de 2008, sous la férule de M. Mariani, n'a eu, au départ et malheureusement aussi par la suite, qu'un seul objectif, à savoir éteindre l'incendie de l'époque par une réduction drastique et uniforme des coûts, et cela nonobstant la situation des différents services ou filiales. C'est ce que nous avons appelé la "punition collective". Même si on avait bien travaillé, rien à faire, il fallait donner son écot à la diminution du nombre de FTE. Si on avait mal travaillé, c'était exactement la même chose. Et je parle au niveau international.

Les suppressions d'emplois ont en effet été faites de façon strictement proportionnelle, du haut vers le bas, *top-down* et non *bottom-up* comme cela aurait dû être le cas, et ceci sans tenir compte du bon fonctionnement ou non de la filiale ou du service en question. D'ailleurs, on l'a déjà dit et mon collègue l'a souligné, certains services étaient déjà *overbookés* et ne faisaient que des heures supplémentaires. Cela s'est notamment traduit pour Dexia Banque Belgique par une perte de parts de marché - là, on en vient quand même à quelque chose d'important - justifiée par le fait que notre marché était mature. On justifiait en disant que c'était normal, que le marché belge était difficile, qu'on perdait des parts de marché, mais que c'était un marché mature.

La mise en place de filières - on l'a déjà dit - complexes, c'est-à-dire directives et fonctionnelles, sauf pour Audit et Compliance, et justifiée par des économies d'échelle potentielles,

ne correspondait à aucun autre modèle organisationnel en vigueur dans les autres groupes bancaires - donc, on innovait – et n'avait d'autre but que de rechercher des économies par suppression du personnel, bien entendu. Par contre, DCL qui, en 2008, ne savait pas faire de nouvelles affaires – on n'a pas parlé suffisamment de DCL à mon goût – tellement la concurrence était féroce en matière de taux sur le marché français M. Mariani, d'ailleurs, s'excitait quand il parlait de cela, et de prétendre cependant que cela ne posait pas de problème de rentabilité pour DCL parce que les revenus de la gestion des contrats existants permettait malgré tout de couvrir les coûts ..., ce que personne ne croyait évidemment.

Malheureusement, ou heureusement, DCL se refaisait une santé en 2009. En 2009, il y a eu une augmentation de chiffre d'affaires de 50 % d'un trimestre à l'autre. Du coup, la production de *public and wholesales* – et là, je cite Mariani: "était conforme aux capacités de financement à long terme et stable du groupe." On a vu ce que la suite a réservé! Cela avait été dit lors du conseil d'entreprise européen du 15/03/2010. Donc, 2009 marquait, soi-disant, un retour à la rentabilité.

Sachons aussi qu'en juin 2010, M. Mariani déclare que "l'objectif de *deleveraging* annuel était atteint avec un budget moindre que prévu." Donc, il avait atteint son *deleveraging* au mois de juin. On peut dire: OK, c'est une bonne nouvelle; il va pouvoir aller plus vite que prévu. Alors qu'à la préparatoire du COEE du 20/05 – donc qui précédait forcément ce conseil d'entreprise européen où M. Mariani a dit cela -, les réviseurs – et là, on ne parle pas des mêmes réviseurs que tout à l'heure parce que ce sont des réviseurs qui étaient chargés de nous aider dans la préparation du conseil d'entreprise – déclaraient: "la crise n'est pas terminée et un risque macro-économique apparaît sur la Grèce et l'Espagne."

Présidente: Marie-Christine Marghem.
Voorzitter: Marie-Christine Marghem.

Et "il faut continuer à vendre les Bonds ainsi que trouver des sources de financement." Voilà ce que nos réviseurs disaient à ce moment-là. C'était donc quand même "Chronique d'une mort annoncée"! Tout le monde savait quoi mais on a quand même continué à foncer dans le mur.

La direction du groupe ne s'en inquiète pas car l'exposition aux dettes souveraines – c'est important quand même, on l'a cité aussi – constitue aussi des actifs qui servent à gérer les

liquidités en servant de garantie en cas de recours auprès des banques centrales. Et peut-être aussi que certaines obligations en dettes souveraines étaient monnayables par rapport à des échanges intragroupe; on l'a cité aussi tout à l'heure.

Pendant ce temps-là, que dit encore M. Mariani? "Nous sommes aujourd'hui sortis de la zone de danger pour rentrer dans une zone normalisée." Et "l'avenir du groupe ne passe ni par un adossement ni par une scission." J'avais noté cela lors du conseil d'entreprise du 15/10/2010.

En plus, il finalise la sortie des garanties d'État en juin 2010, donc beaucoup trop tôt. On a vu ce que cela a donné en 2011. Parce que s'il y était resté, je pense qu'on serait peut-être passé au travers de la crise que l'on a connue fin 2011.

Je pourrais encore signaler pas mal d'autres contradictions, que je citerai plutôt sous forme d'incompétence. En voici quelques-unes.

M. Mariani – je le cite toujours -: "Je constate que les revenus ont une tendance naturelle à descendre plus vite que les coûts." Évidemment, quand on part sur une constatation comme celle-là, pour moi, on est mal barre pour l'avenir. Cela avait été dit lors du conseil d'entreprise européen du 09/10/2009. Et donc, si au fil des cessions, les revenus baissent plus, il faut donc faire des économies en plus! Moi, j'en ai tiré comme conclusion que: ou bien on n'a pas vendu ce qu'il fallait vendre; ou bien, on a vendu ce qu'il ne fallait pas vendre. Là, il y a un petit problème aussi.

En fait, M. Mariani n'avait pas de vision stratégique d'avenir. Plusieurs fois, quand on lui posait la question de savoir quelle était sa stratégie à moyen terme, et surtout à long terme, il ne savait pas répondre. Il ne vivait qu'au jour le jour. C'était clair, net et précis.

Il se faisait toujours aider par le même consultant, chèrement payé. On peut aussi se poser la question des liens qu'il entretenait, directement ou indirectement, avec cette firme, ou plus simplement, quel était son niveau de compétence personnel, puisqu'il lui fallait toute cette consultance-là.

En fait, une de nos conclusions, au niveau de la CGSLB, est celle-ci: comprimer les coûts uniquement ne suffit pas pour résister à une crise. Ils se veulent rarement efficaces. En effet, comment conserver des entités mises en vente avec des travailleurs motivés? D'autant plus quand les marchés savent qu'ils sont en vente ...

Autant vous dire que ce que l'on va en obtenir sera beaucoup moindre que prévu!

Là, je mets peut-être en cause la façon dont a fonctionné la Commission européenne par rapport aux exigences qu'elle a émises au niveau du groupe de Dexia. Fallait-il annoncer qu'il fallait vendre telle ou telle entité?

En fait, qu'est-ce qu'il aurait fallu vendre si on avait voulu éliminer tous les problèmes? C'était DCL. Point à la ligne. Mais enfin, cela, je pense qu'on en a suffisamment parlé!

À mon avis, les entreprises qui parviennent à tirer parti d'une crise sont celles qui ne se limitent pas simplement à leur part de marché, mais qui veulent l'élargir, même dans un marché mature comme le nôtre, de façon ciblée et réfléchie, comme par exemple développer chez nous le secteur des assurances ou le *private banking*. (Par rapport au secteur des assurances, je ne sais pas si on veut faire beaucoup d'affaires, parce que c'est soi-disant non rentable. Donc, de ce côté-là, les objectifs de Dexia Banque Belgique sont très limités à l'heure actuelle). Tout ceci aurait pu augmenter les revenus! Parce que M. Mariani, lui ne parlait toujours que de réductions de coûts : il ne faisait que réduire les coûts ... mais pour stabiliser ou augmenter les revenus, il n'avait pas de réponse. Cela, il faut aussi le souligner, c'était très important.

Donc, être flexible ou créatif afin de transformer des opportunités en croissance, de sorte à conserver ses parts de marché, il ne savait pas ce que cela voulait dire. Aucune proposition de M. Mariani à ce sujet-là. D'ailleurs, on les attend toujours!

Au contraire, il envisageait, vu la réduction du pied de bilan et qu'on allait se retrouver avec trop de capital, à un moment donné, une réduction de celui-ci. On avait trop de capital. D'accord, c'était une crise de liquidité, mais qu'on nous dise qu'à un moment donné, on allait avoir trop de capital était un peu fort de café!

La mise en place en 2009, suite à la crise de 2008, du nouveau modèle de distribution chez Dexia Banque Belgique – là, je parle au niveau du *retail*, c'est-à-dire dans le commercial – ne s'est pas faite en temps opportun. Elle supposait le changement de relations par rapport à la clientèle. Donc, avec la crise de 2011, les fuites de capitaux s'en sont trouvées facilitées.

Que dire encore de l'encours de DBB auprès de

DCL de plus de 56 milliards, dont plus de 22 milliards de positions blanches? Qu'ont fait les autorités de contrôle sur ce coup-là? Personnellement, j'estime que c'est un pur scandale. D'ailleurs, Luc Soete l'a très bien souligné: les 22 milliards en question, si les Français veulent nous "jouer un petit tour", je ne sais pas où on pourra aller les chercher. Que dire aussi de la présence des mêmes personnes – Luigi Franco l'a aussi dit – au comité de direction de la banque et du groupe? Bonjour l'indépendance! Il n'est pas étonnant que Stefaan Decraene ait quitté le navire puisqu'il n'avait sans doute plus rien à dire. Je tiens à souligner que M. Stefaan Decraene a toujours été correct et éthique. Il nous a toujours dit que le jour où il ne saurait plus défendre Dexia Banque Belgique, il partirait. Autant vous dire que le jour où il est parti, on savait où on allait!

Sans parler des "petits Belges" présents au conseil d'administration. Luigi en a suffisamment parlé. Le groupe était *de facto* contrôlé par les Français. Nous n'avions plus rien à dire dans le navire. D'ailleurs, au niveau du groupe, tous les Belges ont été remplacés au fur et à mesure par des Français.

Voilà un petit résumé.

J'ajouterai encore certaines choses qui me sont venues à l'esprit au fur et à mesure des exposés. Quand on parle de démantèlement du groupe en 2011, il faut savoir que celui-ci a déjà commencé en 2008, sans en porter le nom. Quand on voit toutes les filiales dont Mariani s'est débarrassé, je ne sais pas si on ne peut pas appeler ça un démantèlement! Et même au niveau international, les filiales avec lesquelles on a eu des problèmes, ce sont des choses tout à fait inconcevables. Du leasing d'actions, c'est-à-dire qu'on prêtait de l'argent à des gens qui achetaient des actions. Et ceux-là remboursaient le capital et les intérêts avec les dividendes qu'ils percevaient de ces mêmes actions. On n'aurait jamais osé faire cela en agence! Je n'ai d'ailleurs personnellement jamais vendu une action individuelle en agence. Mais au niveau du groupe, on pouvait le faire!

On dit toujours que le *retail* n'était plus rentable. Moi, je me souviens qu'il y a dix ans, donc bien avant l'édification de la fusion de Artesia avec Dexia Groupe, on disait que la transformation était quelque chose qui rapportait tellement d'argent sur les marchés financiers que certaines banques parlaient de se défaire du *retail*. Or, aujourd'hui, on en revient au métier de base et on est bien content d'avoir le *retail*. Ceci pour vous décrire un

peu quelle était la mentalité de l'époque!

En outre, dans un groupe international, il existe certaines limites en termes de solidarité dont on ne parle pas. C'est peut-être indécent de le dire, mais je ne suis pas du genre à me faire hara-kiri parce que quelqu'un d'autre le fait!

Ainsi, par exemple, face à la situation incroyable dans laquelle se trouvait DCL, on en avait marre que DBB soit toujours là pour payer la note! Et arriva ce qui devait arriver!

Il faut aussi savoir que Dexia Banque Belgique a payé très sévèrement la note en matière de réduction du personnel. Si mes souvenirs sont bons, – contredisez-moi si je me trompe –, au début des années 2000, lors de la fusion, il n'y avait pas moins de 10 000 membres du personnel. Aujourd'hui, ils sont 6 000. Et si cela continue ainsi, on se retrouvera à 5 000 d'ici un an ou deux. Pour finir, on sera une toute petite banque. Pourquoi? Parce que, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, on veut supprimer des coûts et, malheureusement, on supprime plus de revenus que de coûts. Pour finir, il ne restera plus rien!

Il y a quand même un point positif dans tout cela. Il y avait un tas de filiales pourries dont on a suffisamment parlé. Mais il y en a une dont on n'a pas suffisamment parlé. Je pense à l'acquisition faite par Axel Miller: il s'agit de la DenizBank, qui existe toujours en Turquie.

Dans les prévisions de résultats avant l'éclatement du groupe, on prévoyait que DenizBank Turquie jouerait un rôle à concurrence de 40 % des revenus totaux du groupe. C'était assez énorme! Si quelque chose ne doit pas être vendu, je pourrais éventuellement les orienter dans ce sens!

Par ailleurs, comme l'a dit Luc Soete aussi, l'information que l'on reçoit arrive souvent en retard. Il faut la chercher, la demander. On doit se demander si elle est pertinente, si on ne nous cache pas certains éléments. Il est incroyable d'apprendre, du jour au lendemain, des choses dont on ignorait totalement l'existence. Pourtant, cela arrive souvent. Et quand on pose à certains la question de savoir si des cadavres se trouvent encore dans les placards, on vous répond de manière humoristique – ce fut lors d'un *roadshow* – qu'"on n'a pas trouvé de cadavre dans les placards qui ont été ouverts, mais que tous n'ont pas été ouverts"!

La **présidente**: Messieurs, je vous remercie pour vos exposés très complets. Je passe maintenant

la parole aux parlementaires.

Christiane Vienne (PS): Messieurs, permettez-moi, tout d'abord, de vous remercier. Vos propos ont été particulièrement intéressants dans la mesure où ils confortent nombre de conclusions que nous avons tirées des très nombreuses auditions auxquelles nous avons procédé.

Cela dit, je voudrais vous poser quelques questions complémentaires.

Pour ce qui concerne le modèle, déjà en 1996, lors de la fusion avec DCL, il était tout à fait clair que l'objectif des Belges, de DBB était d'investir en France des capitaux qui étaient excédentaires en Belgique et qui permettaient d'avoir, en prévision de l'euro, un marché plus grand et de disposer de moyens complémentaires. Voilà pour le modèle de départ.

Mais, dès le début, et surtout à partir du moment où l'on a financiarisé à l'excès en France, ce modèle n'a plus été contrôlé.

Le modèle qui consiste à financer à court terme des produits que l'on vend à long terme était-il viable même pour la seule Dexia Banque Belgique? J'aimerais avoir l'avis de l'homme expérimenté que vous êtes à ce sujet.

Lorsqu'en 2010, l'Union européenne intervient, elle a des exigences. Je ne me ferai pas l'avocat du diable, mais l'obligation de vendre les filiales est une exigence européenne. Le plan de sauvetage de Dexia a amené des obligations dont deux peuvent paraître un peu contradictoires, mais qui ne le sont pas forcément. Je veux parler de la réduction de la vente des produits à long terme, autrement dit de la réduction de ce que l'on propose à la clientèle, et du *deleveraging*.

Vous avez fait quelques réflexions tout à fait intéressantes sur le type de produits que l'on a *deleveragé*.

Il est clair que l'objectif de sortie de crise ou, du moins, de permettre à Dexia de se maintenir à flot avec les financements publics soutenus par l'Europe, a amené une révision complète du modèle. Ce ne sont pas nécessairement M. Mariani et M. Dehaene qui l'ont choisie; elle fut imposée.

J'aimerais avoir votre avis sur la question. Cela était-il pertinent? Était-il possible de faire autrement? Qu'en pensez-vous?

Vous avez beaucoup parlé des bonus. Vous savez que nous sommes très favorables à une limitation de ces derniers dans les entreprises. Mon parti a d'ailleurs déposé des propositions de loi en ce sens, mais aussi pour limiter les stock options et la rémunération du travail au détriment de l'ensemble des travailleurs, propositions qui seront soutenues, sans aucun doute, par nos collègues.

J'ai également été étonnée de vous entendre dire qu'en France, on n'avait pas recherché de partenaire français. Or, plusieurs de nos interlocuteurs sont intervenus sur cette question et il semblerait tout de même que, depuis 2010 voire 2009, on a recherché des partenaires très activement en France mais que l'on n'en a pas trouvé. On était dès lors conscient du fait qu'il fallait renforcer DCL côté français.

Une autre question: au départ, lorsque nous avons commencé les travaux de la commission, de nombreux membres du conseil d'administration que nous avons rencontrés nous disaient ne pas être informés. Eh bien, je pense que ce n'est pas vrai. Selon moi, tout le monde avait toute l'information. De toutes les conclusions que l'on peut tirer de ce que nous avons entendu, on peut déduire que l'information a circulé mais ne l'ont reçue que ceux qui voulaient la recevoir et ceux qui s'y intéressaient. Il pouvait aussi être dans l'intérêt de certains de ne pas s'informer. Comme vous l'avez dit, le conseil d'administration a tendance à suivre le CEO et ne cherche pas plus loin. Je ne suis pas convaincue que l'information n'existait pas. Je crois qu'elle existait.

La question du contrôle par les Français et des différences culturelles a été relevée à de très nombreux moments. J'aimerais revenir sur un élément un peu plus technique, c'est que le modèle même de Dexia, avec l'obligation d'avoir un financement à court terme pour des produits que l'on vend à long terme, a mené irrémédiablement à l'obligation de travailler avec des swaps. Cela ne pouvait donc fonctionner que dans des périodes où le différentiel de taux était favorable, ce qui n'a plus été le cas dernièrement.

J'ai encore deux petites réflexions à formuler sur le contrôle. Nous avons reçu un document des autorités de contrôle françaises. Celui-ci disait bien qu'au niveau international – puisque le contrôle s'exerce maintenant par la BNB et la FSMA – ce sont les autorités de contrôle prudentiel belges, la BNB, qui sont responsables de l'ensemble du contrôle du Groupe. Là aussi, cela me semble très clair. Le contrôle prudentiel s'exerce pour l'ensemble du Groupe en Belgique

par la BNB.

Enfin, comme nous aurons des conclusions à tirer, que pensez-vous de la séparation des métiers? Vous savez que l'on y réfléchit beaucoup. La séparation des banques de dépôt des banques d'investissement aurait-elle pu empêcher ce qui s'est produit? Je voudrais vous entendre sur ce point.

Je vous remercie.

La présidente: Je vous suggère d'essayer de répondre le plus possible d'une même voix, de façon à ce vous ne répondiez pas tous les trois à toutes les questions. Je propose de faire le tour des questions. Notez-les et répartissez-vous la tâche.

Je cède maintenant la parole à M. Gilkinet.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Monsieur Franco, je m'adresse à vous, parce que j'ai d'abord une question à propos d'un de vos *slides*, le n° 20, où vous expliquez le transfert des actifs risqués vers DBB. On s'est beaucoup intéressé jusqu'ici au transfert de liquidités de DBB vers DCL. Je pense que c'est un débat qui a eu lieu en conseil d'entreprise.

Vous avez cité le type d'actifs risqués qui étaient transférés vers DCL. Pouvez-vous chiffrer ces mouvements-là en termes de volume? C'est un débat que nous avons essayé d'avoir avec M. Mariani quand il est venu au début de la commission et que nous reprendrons avec lui. Il expliquait qu'il était relativement logique, dans un groupe, de répartir ce type d'actifs sur les différentes entités. Il disait même qu'elles étaient demandeuses de ce type d'actifs qu'on qualifie aujourd'hui de "pourris", parce qu'ils avaient une rentabilité théorique intéressante. Confirmez-vous cela en fonction des débats que vous avez pu avoir en conseil d'entreprise?

J'ai deux autres questions sur le climat social. Elles s'adressent à nos trois invités d'aujourd'hui. Il était vraiment important d'avoir des représentants des travailleurs dans le panel. Je ne sais pas si, en trois mots, vous pouvez situer l'évolution des relations sociales au sein de l'entreprise en dix ans. On sent quelques axes dans ce que vous dites. Donc, je ne vous demande pas une thèse de dix heures sur le sujet.

Par rapport au fait que nous sommes soucieux – vous avez cité le nombre d'emplois qui restent à DBB – de pouvoir contribuer à ce que DBB ait un

avenir en Belgique, il est fortement dépendant de notre capacité à solder les comptes avec DCL, quel est le climat au sein de l'entreprise au niveau des travailleurs, mais aussi au niveau des clients? Vous l'avez dit, dès qu'il y a une polémique autour de Dexia SA, DBB est mise dans le même sac – puisqu'on n'a pas encore changé de nom. Quel est le rapport avec la clientèle? Et je m'adresse plus spécifiquement à notre troisième intervenant qui a plus une fonction de première ligne. Reste-t-il un solde de confiance suffisant? Que faut-il entreprendre, selon vous, pour le redéployer? Car cela concerne aussi l'emploi et des familles.

Ma dernière question concerne l'influence du type de rémunération sur la prise de risques. C'est quelque chose que M. Franco a abordé et par rapport à quoi nous avons un véritable souci et y compris par rapport au dernier épisode, dont je suis conscient qu'il concerne Dexia SA et pas DBB. Je parle de l'épisode de la semaine dernière avec la politique de paiement de primes, qui sont relativement normales pour les travailleurs de base: 2 000 à 5 000 euros. On sait qu'il y a, dans différents secteurs, dans le secteur bancaire notamment, des rémunérations variables. Mais on a du mal à comprendre, et plusieurs d'entre vous ont réagi, l'octroi de primes de 35 à 40 000 euros dans le contexte actuel.

J'aimerais que vous puissiez nous expliquer comment se sont passées les discussions, puisque c'était pour la première fois sous forme de conventions collectives de travail que ces primes ont été octroyées? Pourquoi en a-t-on discuté dans le cadre de CCT, alors que c'était à la discrétion de l'employeur précédemment, si je l'ai bien compris? Quelle était la position des uns et des autres sur les deux CCT? L'une a été signée par les trois organisations syndicales; l'autre par une seule.

Je voudrais mieux comprendre ce qui s'est passé, étant entendu que je compte bien interroger notre ministre des Finances sur le sujet, puisque c'est lui qui exerce la tutelle et que l'État belge reste actionnaire du holding.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik sluit mij aan bij mijn collega. Ten eerste, er is de collectieve verontwaardiging maar ook mijn verontwaardiging over een bank die momenteel 10 miljard euro verlies maakt, met staatswaarborgen voor 54 miljard euro. Er is een gespletenheid in de reacties op de bonussen. Ik hoorde u afgeven op de bonussen van de directie en terecht. De graaicultuur is enorm. Dan begrijp ik niet dat u topkaderleden tot 45 000 euro aan bonussen

geeft. Een bonus betekent nog altijd een deelname in de winst. Kunt u dat rechtvaardigen met een verlies van 10 miljard? Er zijn meer dan 300 mensen en ze hebben allemaal een bonus gekregen. Ik aanvaard het argument niet dat ze anders gaan lopen. In deze instelling wordt men redelijk goed betaald.

Voor mijn tweede vraag ga ik verder dan de heer Gilkinet. Ik zie dat alleen LBC dat goedkeurt voor hogere kaderleden. Heeft dat te maken met de "risque de familiarité" met de Groep ARCO, zoals ik dat de heer Franco zo mooi heb horen zeggen? Om heel eerlijk te zijn, de betrokkenheid van Groep ARCO in LBC is ontzettend groot. Ze komen beide uit de Artesia Groep. Ik wil een duidelijk antwoord over de gespletenheid en de geloofwaardigheid van de vakbonden en de geloofwaardigheid ten opzichte van DBB. Wat moeten zij denken? U zegt voortdurend dat de mensen van Dexia België de bank rechthouden. U zegt dat de liquiditeiten van België naar Frankrijk de bank rechthouden. Die mensen krijgen niets. Degenen in de Holding die het hebben verkwanseld, worden bonussen uitbetaald op een moment dat er 10 miljard verlies is. Dat is compleet ongeloofwaardig en voor mij ook onbegrijpelijk.

Ten tweede, de organisatie van de bank. Ik krijg de nota van u in handen. Ik feliciteer u met de duidelijkheid van de uiteenzetting. Ik bekijk de nota *Dexia's Next Ambition* en vraag mij af welke augiasstal dat daar was. Was die bank wel leefbaar? Ik lees een stuk voor: "Onze organisatie is te complex; onduidelijk beslissingsproces, onduidelijke verantwoordelijkheden, niet duidelijk wie contactpersonen zijn; veelvuldige beslissingsniveaus, veelvuldige *reportings*, risico op tegenstrijdige instructies, inefficiënt; ondersteunende functies zijn verdeeld, onvoldoende bundeling, verschillende prioriteiten, incoherent beheer; niet-geconsolideerde en inconsequente kijk op risico's, liquiditeiten en financiën; ingewikkelde prudentiële follow-up van de Groep; onze organisatie benut haar talenten niet ten volle, organisatie te ingewikkeld en verdeeld; frustratie bij de teams, moeilijkheid om functies aan te bieden met vooruitzichten en verantwoordelijkheid, moeilijkheid echte loopbaanvooruitzichten te bieden bij de Groep, moeilijkheid om nieuwe talenten aan te trekken."

Als je met dergelijke voetbalploeg speelt in vierde provinciale, dan degradeert men nog naar vijfde, mocht het bestaan.

Als men zo'n doorlichting krijgt van zijn bedrijf,

staat men inderdaad op de drempel van de rechtbank van koophandel om het faillissement aan te vragen.

Mijnheer Soete, ik heb dan nog een specifieke vraag voor u. U accentueert nogal de periode 2006-2008 als nefast voor de bank. Als ik even de historiek bekijk van de bank, dan moet ik toch zeggen dat de moeilijkheden reeds zijn begonnen bij de fusie. Artesia Groep is afgekomen met Lernout & Hauspie, 173 miljoen euro in de portefeuille, die onmiddellijk de reserves heeft doen afnemen. Er is de erfenis van Legio Lease. Dat is toch allemaal van de heer Richard.

Wanneer werd FSA gekocht? In 2000. Het werd dan overgenomen door de grote baas van de Artesia Groep, Dirk Bruneel, die dan naar Amerika is getrokken om FSA te leiden.

Ik zou toch graag duidelijk willen maken wie verantwoordelijk is waarvoor en ik doe niets af aan de verantwoordelijkheid van de heer Miller.

U zegt dat de heer Mariani eenmaal de beslissing genomen was, consequent was. Het was echter de consequente weg naar de hel.

U zegt dan ook, in tegenovergestelde richting, dat u dat hebt trachten bij te sturen. Men kan wel consequent zijn en geroemd worden om zijn consequentie, maar twee jaar later is men dan wel failliet.

Op die drie punten zou ik graag een antwoord krijgen.

Philippe Goffin (MR): Madame la présidente, ma question sera très simple. D'abord, merci pour l'exposé très éclairant. Ça, c'est une chose. Depuis la reprise de la banque, la nouvelle équipe – parce que manifestement vous connaissez bien la banque de l'intérieur – vous a-t-elle impliqués davantage que vous ne le souhaitiez avant dans le nouveau projet?

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mevrouw de voorzitter, heren, ik dank u voor uw uitvoerige en interessante uiteenzetting en voor het materiaal dat wij hebben gekregen. Ik kan het er met mijn collega's alleen maar over eens zijn dat er heel veel elementen inzitten die wij ook in onze eigen conclusies kunnen gebruiken en die in de verschillende hoorzittingen tot nu toe uiting zijn gekomen.

Niettemin heb ik nog een drietal vragen.

Ten eerste, ik sluit mij aan bij de collega's – ik trap daarmee een open deur in, u weet dat die opmerking komt – als het gaat over het bonusverhaal en de cao's die daarover de laatste dagen werden gesloten. Dat werpt een ander licht op de uiteenzetting die u daarnet hebt gegeven. Het komt toch over als het maken van kosten op het sterfhuis.

Bovendien stuit de onrechtvaardigheid tegenover het personeel van Dexia Bank België ook mij tegen de borst.

Daarover had ik graag een toelichting gekregen. Met vallen en opstaan is men uiteindelijk toch tot de redding van Dexia Bank België gekomen, maar dan zijn het net deze mensen op wier hart is getrapt. Dat is veeleer een opmerking. Ik hoor wel wat de commentaren daarop zijn.

Ten tweede, in de hele uiteenzetting valt mij voorts de vijandigheid op ten opzichte van het model waarin de Holding tot stand is gekomen. U hebt een aantal keren gezegd dat elke euro die niet strikt noodzakelijk was en die niet in België moest blijven, intragroep elders naartoe ging. Dat was zo, maar ook op succesvolle dagen, ook toen het model nog goed werkte en nog veel winst opleverde. Dat is in essentie de keuze waarvoor men zo veel jaren geleden heeft gestaan en dat is ook de reden waarom onze commissie veel verder teruggaat in haar werkzaamheden. Het heeft ook opgebracht. De vraag voor ons is dan natuurlijk waar het essentieel fout is beginnen te gaan.

Dan kan ik mij ook niet van de indruk ontdoen dat wij niet alleen naar 2006, 2007 en 2008 moeten kijken, maar nog verder moeten teruggaan en in essentie moeten zien dat het model te veel van externe financiering afhankelijk was.

U focust zeer sterk op intragroeptransacties die daar gebeuren, maar ik heb minder gezien over de afhankelijkheid van de financiering op de markt en de illusie dat geld altijd gratis ter beschikking zou blijven. Ik weet niet of dat elders in uw documentatie aan bod komt of elders ter beschikking is. Hebt u daarover ook onderzoek of studiewerk verricht?

Ten derde, u hebt iets heel opmerkelijks gezegd. U hebt gezegd dat de splitsing in de nacht van 2008 wel degelijk op tafel heeft gelegen. U hebt zelfs gezegd dat er getuigen zijn die dat willen bevestigen.

Tot nu toe is ons altijd gezegd dat een realistische splitsing nooit ter tafel heeft gelegen. Ik zou u willen vragen om te verduidelijken wat u met een

splitsing bedoelt.

De heer Dehaene heeft hier bijvoorbeeld gezegd dat, als er al van een splitsing sprake was, het op dat moment een splitsing was die de goede delen naar België wilde halen en alle andere delen in Frankrijk of andere landen wilde laten. Dat is natuurlijk geen realistisch scenario op dat moment. Alle andere scenario's lagen er niet.

Kunt u verduidelijken welke splitsing ter tafel heeft gelegen, waarvan u weet hebt? Kunt u verduidelijken, met de getuigen die u hebt, waarom dat geen optie zou zijn geweest?

La présidente: Messieurs, je me joins à mes collègues pour vos exposés très clairs qui nous permettent de conforter et/ou de fermer des portes dans certains cas par rapport à certaines interrogations. Ce que nous vous disons, c'est que nous avons déjà entendu énormément d'intervenants et que beaucoup des constats que vous faites, que vous exprimez à votre manière, nous les avons faits également. Aujourd'hui, à travers les questions qui vous sont posées, nous cherchons à savoir le détail du détail. Et, élément très important et très actuel, à travers les questions posées par quelques commissaires mais qui nous préoccupent tous, ce sont les primes qui ont été octroyées dernièrement aux cadres dans le cadre de Dexia SA. J'aimerais que vous nous expliquiez le statut juridique de ces contrats. Comment déterminait-on et quelle est l'origine de l'existence de pareils contrats? Sur quoi sont-ils fondés pour introduire une différence de niveau qu'on peut comprendre par le grade occupé par des cadres supérieurs et des cadres moyens, qui sont des grades différents au sein d'une banque; sur quoi cela se fonde? Comment se fait-il ou est-ce vrai que l'on soit obligé d'en passer par là malgré les circonstances graves dans lesquelles se trouve le groupe afin d'éviter que ces cadres soient débauchés par des chasseurs de tête et ne puissent plus accomplir le travail qui leur est demandé alors qu'ils sont aujourd'hui moins nombreux, ainsi que tendent à le montrer les chiffres que vous avez développés tout à l'heure? Je me limiterai à cela. Je vous remercie déjà pour vos réponses.

Luigi Franco: Je vais commencer à répondre. Mes collègues compléteront, surtout je pense M. Soete pour l'aspect bonus au niveau du Holding. Sur le modèle: je pense que le modèle qui était à la base celui de fusionner un groupe qui avait des excédents de liquidités avec un autre groupe dont la source principale de liquidités était d'aller chercher sur les marchés financiers par un

instrument DMA, qui lui permettait notamment par un très très bon rating d'avoir des fonds à un bon prix, était certainement un modèle qui pouvait se justifier à l'origine. Le problème, c'est que Dexia Crédit Local a grandi démesurément dans des pays où il n'avait rien à faire, où il fallait alors se financer sur des devises qu'on n'avait pas. Donc, forcément, cette augmentation de ce qu'il fallait financer par une source pratiquement unique qui était DBB à la fin... Puisque pour DMA, les marchés financiers se sont complètement refermés. Il n'y avait donc plus cette possibilité d'émettre sur les marchés à des conditions intéressantes. Oui pour le modèle en lui-même, à l'origine, mais la croissance démesurée a fait que ce n'était plus du tout viable. Le diagnostic a été posé bien avant 2008. J'ai ici une interview d'Axel Miller au moment où il a pris la direction de PFS, le *retail* où il dit: "Le groupe a d'ailleurs stratégiquement intérêt à diversifier ses sources de *funding*."

Notre *funding* actuel puise largement sur les marchés financiers et est très dépendant de notre dotation alors que la ressource *retail* est pérenne et peu coûteuse. Nous profiterons des circonstances des pays et des marchés sur lesquels on veut se développer. Il y a des pays où nous pouvons nous développer en direct ou avec une symbiose entre l'activité de banque universelle et l'activité de financement des collectivités locales."

Ce diagnostic a déjà été posé en juillet 2005. Il est revenu encore largement là-dessus à plusieurs reprises en comité européen. Je pense même que c'est la première fois que, nous, partenaires sociaux, prenions conscience de notre problème de liquidités. Je parle de 2006 lorsqu'il a pris les commandes du groupe: cela a déjà été un point d'attention très important. Il a donc cherché à diversifier. Financer du long terme par du court terme, c'est évidemment un modèle tout à fait bancal. C'est ce qu'on apprend dans les cours de finances: cela s'appelle chevaucher la courbe des taux d'intérêt. Cela permet, quand la courbe des taux d'intérêt est normale, d'engranger facilement des bénéfices. Évidemment, quand on se retourne, c'est beaucoup plus délicat.

Là, je mettrai également le doigt sur un élément pervers dont on n'a certainement pas du tout parlé mais, moi, étant comptable de formation, c'est quelque chose qui m'a interpellé: ce sont les fameuses normes IFRS. On copie tout ce qui est des Américains. On avait, en tant qu'occidentaux, l'habitude d'agir plutôt avec prudence; on ne prenait pas les profits qui n'étaient pas encore

réalisés. On actait les pertes mais on n'actait pas les profits. La culture américaine, c'est d'acter directement tous les résultats aux valeurs de marché. Évidemment, cela marche bien lorsqu'on a une économie qui est en croissance puisque, à ce moment-là, on prend directement au résultat des profits et on montre un beau bulletin. On montre que l'entreprise va bien et on en profite au passage pour prendre des bonus. Évidemment, lorsque les marchés ne vont pas dans le bon sens, qu'on a un contexte comme on le connaît maintenant, on est obligé d'acter des pertes. Soit cela passe par les résultats et on a une année catastrophique avec des pertes à montrer ou ça passe par les fonds propres. Vous avez sans doute entendu parler de cette fameuse réserve AFS qui fait que, comme on a fait le choix à l'origine d'acter une grosse partie du portefeuille en *available for sale* (disponibles à la vente) de façon à pouvoir les mobiliser pour avoir des liquidités, la contrepartie de cela, c'est que quand on a des moins-values sur ce portefeuille, elles se voient directement dans les fonds propres. C'est un peu l'effet pervers de cette volonté d'aller vers le *mark-to-market*.

Luc Soete: Ik wil er nog iets aan toevoegen in verband met het businessmodel in 1996 waarnaar verwezen is. Ik denk toch dat het een goede keuze was op dat moment. We spraken over een gezond en evenwichtig businessmodel.

Als nu de vraag wordt gesteld over DBB, dat over eigen *funding* beschikt, dan moet ik zeggen dat dat model ook gezond is omdat er evenwicht is in de balans. Dat hadden wij niet vanuit DCL, omdat daar de kredietverstrekking gefinancierd werd met geld dat men uit de markt gehaald heeft. Dat hield een groot risico in. Er is hier gezegd dat dit lange tijd goed gefunctioneerd heeft, wat ook wel klopt.

Ik wil ook tot de vragen van de heer Dedecker komen. Waarom focus ik mij nu op de periode 2006-2008? Welnu, ik heb ook verwezen naar de periode voor 2006. Mijn collega heeft dienaangaande overvloedig gesproken over het mislukt acquisitiebeleid van Pierre Richard, met alle problemen van dien die veel geld hebben gekost. De doodsteek van Dexia heeft echter te maken met de veel te grote obligatieportefeuille. Het oppompen daarvan is gebeurd in de periode 2006-2008.

Ik kan verwijzen naar een document, maar ik beschik er niet over. Het is mondeling meegedeeld toen ik nog lid was van het bureau van de Europese ondernemingsraad. Men heeft voorgelezen uit een verslag van de raad van

bestuur van DCL. Er zijn daar ook kritische vragen gesteld. Het klopt dus niet dat de bestuurders geen enkele vraag zouden hebben gesteld. De bestuurders hebben aan Miller gevraagd waar hij mee bezig was. Miller heeft geantwoord: "Als anderen zich terugtrekken uit de financiële markten, is het voor ons een opportuniteit om daar in te duiken."

Op dat moment waren er al faillissementen in Amerika, vooral in 2007, en in 2008 volgde de val van Lehman Brothers. De schroom om zich op de internationale markt te begeven, was bij andere banken al aanwezig. Toch bleef Dexia daarin volharden. Sterker nog, het was niet alleen volharden, er werd nog meer op het gaspedaal geduwd. Dat heeft voor de nekslag gezorgd.

Aangaande de verwijzing naar een getuige, in mijn uiteenzetting heb ik al gezegd dat ik die persoon zal aanspreken. Het gaat trouwens niet over één persoon. Wij hebben contact gehad met meerdere kaderleden die daarover informatie hebben gegeven, vanuit de analyse die zij vanuit hun beroep en functie konden maken. Ik zal vragen of iemand bereid is om voor uw commissie te verschijnen om op uw vragen te antwoorden.

Idem voor wat de nacht van 30 september op 1 oktober aangaat. Ik was daar zelf niet bij. Als u mij vraagt over welke splitsing het gaat, dan ken ik daar geen details van, behalve dat het gaat over het isoleren van de slechte delen uit de balans. Drie jaar lang is Dexia negatief gepercipieerd geweest door de markt omwille van het feit dat men de risico's in de balans niet kon inschatten. Door de obligatieportefeuille af te zonderen, zoals Fortis heeft gedaan, hetzij in een apart extern vehikel, hetzij in een intern vehikel dat voor ons DCL had kunnen zijn, had de Europese Commissie ook gevolg gegeven aan het feit dat DCL een dode mus was die nooit meer tot leven zou zijn gewekt. Dan hadden wij nooit de besluiten moeten uitvoeren die Neelie Kroes uitgevaardigd heeft.

Als de heer Dedecker zegt dat ik Mariani verdedig – hij heeft het zo niet gezegd, maar het komt erop neer – dan heb ik het over 'consistent'. Wat bedoel ik met 'consistent'? Er is een keuze gemaakt in 2008, 30 september. Wel, wat heeft hij gedaan? Hij heeft dat uitgevoerd. Ongetwijfeld diende dat de belangen van de Franse poot. Dat zien wij nu en dat moeten wij nu toegeven. Maar hij heeft dat op een consistente manier gedaan. We kunnen ook bijna zeggen dat zonder de problemen in Zuid-Europa en de waardeverminderingen die daaruit voortvloeiden –

en het feit dat de ratingbureaus gezegd hebben dat ze de rating moesten verlagen, wat een nieuw liquiditeitsprobleem heeft gecreëerd voor Dexia, het tweede in drie jaar tijd –, Dexia met de strategie van 2008 misschien wel overleefd had.

Jean Marie Dedecker (LDD): De keuze was consistent verkeerd vanaf het begin. U hebt toch ook zelf gezegd dat het over liquiditeit ging, niet over solvabiliteit.

Luc Soete: Inderdaad.

Jean Marie Dedecker (LDD): Men maakt de keuze voor solvabiliteit en men haalt 6 miljard op in de markt, nutteloos. U hebt ook gezegd dat de heer Mariani achteraf zelfs sprak van een kapitaalvermindering. Er was sprake van een kapitaalvermindering. Ik heb dat horen zeggen, ik weet niet van wie van de drie. Dan vraag ik mij af waar de consistentie zit. De consistentie zit alleen in de dwaasheid om voort te doen op dezelfde weg.

Luc Soete: De verkeerde keuze die men gemaakt heeft door een herstelbeleid te voeren dat jaren zou duren en dat in goede omstandigheden allicht wel een goede afloop zou hebben gekend, was in de turbulente economische periode die we kennen sinds 2008 een foutieve keuze. Dat is nu ook gebleken. Wij hebben dat ook meermaals – dat staat in onze bijlagen – naar voren gebracht in het overleg. Als vakbond kunnen wij dat echter alleen maar zeggen, wij hebben geen beslissingsbevoegdheid. We kunnen alleen aangeven voor welke optie men zou moeten kiezen. Dat hebben we ook duidelijk gedaan. Men had in 2010 van DCL een *bad bank* kunnen maken. Men heeft dat niet gedaan. Vandaar mijn vragen. Waarom hebben de Belgische bestuurders niet meer impact gehad of kunnen uitoefenen op de beslissingen in de raad van bestuur? Misschien omwille van die fiftyfiftyverhouding.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Soete, u kunt toch meer weten dan wij? U zit in die groep, sorry dat ik het zo zeg. U zit in die christelijke zuil. Wie komt er daar van het ACW? Jean-Luc Dehaene. Wie is ARCO? Wie is de Gemeentelijke Holding? Het is een gepolitiseerd geheel en u zit in die groep. Vandaar dat ik ook ten opzichte van u de nadruk leg op die bonus.

Wij hebben hier al anderhalve maand geleden gezeten voor die ARCO Groep die al bevoordeeld wordt, voor de coöperatieve aandeelhouders nog eens anderhalf miljard extra. Dan gebeurt dit nog

een keer met de bonussen voor de mensen van de katholieke zuil. Laten we zeggen dat we daarvan toch lichtjes de geloofwaardigheid in twijfel kunnen trekken. U komt zelf uit die zuil. Die mensen zijn daar geplaatst, politiek. Die mensen zijn politiek geplaatst in die raden van bestuur. Als u wil, kan ik ze allemaal opnoemen. Alle ACW'ers, bijna alle mensen van de ARCO Groep zijn ACW'ers, ook op politiek vlak. Dan komt u zeggen dat u van niets weet.

Ik noem wat hier vooraan zit dikwijls een beetje de optocht der hazen: mijn naam is haas en ik weet van niets. Dat is geen persoonlijk verwijt, maar wij komen constant op ditzelfde punt terug.

Er is altijd het antwoord: "Dat weten wij niet." U vraagt nu aan ons wat er die bewuste nacht is gebeurd, terwijl u volgens mij in een bevoorrechte positie zit om zulks te weten.

Luc Soete: Mijnheer Dedecker, ik ben personeelsvertegenwoordiger bij Dexia Bank. Ik ben door het personeel verkozen. Ik ben geen lid van een zuil. Zuilen bestaan volgens mij niet meer.

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat zal ik noteren.

Luc Soete: U mag dat gerust noteren.

Ik vertegenwoordig het personeel van Dexia Bank, net zoals mijn collega's. Besluiten worden genomen met onze groep in de onderneming. Zulks gebeurt bij Dexia Bank, alsook bij andere ondernemingen. Het zijn niet de secretarissen die het beleid bepalen of de beslissingen nemen, bijvoorbeeld om cao's te tekenen.

In antwoord op uw vragen over de bonus op het niveau van de Gemeentelijke Holding, kan ik u melden dat hier in de zaal een journalist aanwezig is. Hij heeft mij op donderdagavond gebeld. Ik heb hem moeten melden dat ik niks van de zaak wist. Ik ben vertegenwoordiger bij Dexia Bank en niet bij Dexia NV.

Wij hebben in 2008 bij de sociale verkiezingen gevraagd de Holding in de technische bedrijfseenheid te plaatsen. In voorkomend geval zouden wij bevoegd zijn geweest. Wij zijn echter niet bevoegd, wat gewoon een vaststelling is.

Indien u wil dat er op uw vraag een antwoord komt, kan ik u enkel verzoeken de personen uit te nodigen die ter zake wel bevoegd zijn. Ik ben ter zake niet bevoegd.

U vraagt: waarom voor de ene groep wel en voor

de andere groep niet? Onze centrale heet LBC-NVK. De “K” staat niet voor “katholiek”. Zij staat voor “kader”, net zoals bij BBTK-SETCa de “K” ook niet voor “katholiek” staat, nietwaar mijnheer Franco. (*Hilariteit.*) De “K” staat voor “kaders”. Het betreft dus werknemers, die zowel bedienden als kaderleden kunnen zijn.

In onze optiek probeert men, wanneer men een akkoord sluit, het voor iedereen te sluiten, wat niet altijd lukt. Wij merken immers dat vele akkoorden worden gesloten, waarbij vooral directies proberen de kaderleden uit te sluiten.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Soete, neem mij niet kwalijk dat ik u onderbreek. Echter, wat u nu vertelt, is toch typisch voor het bedrijf in kwestie. U zegt immers dat de linkerhand niet weet wat de rechterhand heeft besloten, of omgekeerd.

Het betreft hetzelfde bedrijf, zoals u zelf zegt.

Luc Soete: Het is niet hetzelfde bedrijf. Wij moeten met Dexia Bank zo snel mogelijk weg van de restbank, teneinde onze toekomst veilig te stellen.

Jean Marie Dedecker (LDD): De heer Gilkinet praat over sociale vrede in het bedrijf. Hoe kan u in een bedrijf met dezelfde vakbonden – het betreft immers dezelfde vakbonden ten opzichte van de Holding – het hiernavolgende doen? De Holding of het bedrijf maakt tien miljard euro verlies en wordt door DBB gered. De ene krijgt niets en de andere krijgt het wel.

Welke geloofwaardigheid heeft een dergelijke handelwijze? Hoe kan u zulks beweren ten opzichte van ons en de bevolking op straat, aan wie u vraagt vertrouwen in Dexia te hebben?

Dit gebeurt deze week nog. Hoe is dat nu mogelijk, vraag ik mij dan af. Mocht ik in uw plaats zijn, ik legde mij op het spoor en de TGV naar Parijs mag erover rijden, heel eerlijk. Dat is toch onverdedigbaar.

Luc Soete: Ik ga toch een vraag stellen aan de voorzitter. Is de doelstelling van de commissie te achterhalen vanwaar de ontmanteling van Dexia komt, of is het de bedoeling alle gevolgen die daaruit voortvloeien en die al dan niet goed of slecht begeleid worden, opnieuw in vraag te stellen? Ik vind dat de mevrouw uit Doornik daar een heel interessant onderwerp heeft aangesneden, door te zeggen: “Wij willen via wet de bonussen limiteren, *stock options* en zo meer.”

Ik denk dat dit inderdaad een heel goede zaak zou zijn, maar wij mogen niet uit het oog verliezen dat de vakbonden vragen naar een vast loon: beloon uw werknemers met een vast loon. Wat vragen de werkgevers? Zo veel mogelijk variabiliseren. Variabel loon of variabele elementen inbouwen in een loonbeleid wordt dan gelinkt aan prestaties, het uitvoeren van objectieven, kwaliteitsobjectieven, volumeobjectieven, noem maar op.

Het is natuurlijk heel gemakkelijk om voor de werkgevers het loonbeleid, als men zo'n wet door het Parlement krijgt – voor ons part graag –, dus variabele beloning of verloning voor werknemers, aan banden te leggen. Als het beetje extra – nu spreek ik voor Dexia Bank – dat erbij komt zou wegvallen, is dat vandaag voor kaderleden echter ook een onderdeel van hun totale loon. Ook de formule-Claeys wordt berekend op basis van het totale loonpakket, eventuele bedrijfswagen en variabele verloning inbegrepen.

Wat heeft er zich voorgedaan op het niveau van de Holding? Nog eens, vraag het de mensen die daarvoor bevoegd zijn. Ik hoef daar geen antwoord op te geven, want ik ken hun akkoord niet eens. Ik zit hier alleen, ja.

Jean Marie Dedecker (LDD): U spreekt toch met uw collega's van LBC, of niet?

Luc Soete: Zoals u met uw fractiegenoten spreekt.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik moet zeggen dat gans mijn fractie de bonuswet niet zal goedkeuren, dat weet u dus al op voorhand. U maakt er zich weer zo gemakkelijk van af. Dat begrijp ik niet. U houdt hier een discours over Parijs en DCL en dit en dat, maar als er zelf met de vakbond moet worden beslist, weet de linkerhand niet wat de rechterhand heeft gedaan. Dat begrijp ik niet.

Die journalist heeft geschreven dat de LBC, niet de socialistische of de liberale vakbond, bonussen van 25 000 tot 45 000 euro voor die 50 topkaderleden heeft goedgekeurd. Ik vraag daarover uitleg.

Luc Soete: Ik zeg u alleen dat u dan iemand die bevoegd is voor Dexia NV moet uitnodigen in deze commissie. Ik ben bevoegd voor Dexia Bank België.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): U hebt net gezegd, en uw eerlijkheid siert u, dat de formule-

Claeys wordt berekend op de totale verloning en op alle voordelen die worden genoten. Hetzelfde geldt voor de ontslagvergoedingen.

Ik noem dat kosten maken op het sterfhuis. Vanuit menselijk oogpunt, voor de mensen die er zitten en die weten dat zij in een eindig verhaal zitten, kan ik dat à la limite nog begrijpen, maar in het groter verhaal, waarbij men weet dat de bonussen worden uitgekeerd aan personeel van de verlieslatende restbank, terwijl u net een heel discours opvoert om te zeggen dat Dexia Bank België hen overeind houdt en dat dit daar dan niet kan, vind ik het een beetje hypocriet.

Ik denk dat er een genuanceerder verhaal nodig is over bonusbeleid in het algemeen. Dat zal u niet verbazen van een liberaal. Ik vind dat niet per definitie verkeerd. Het is echter verkeerd wanneer het kortetermijnwinstgedreven is. Dat is verkeerd, en wij zien hiervan de perverse effecten bij Dexia.

Als het over de langere termijn en over duurzame resultaten gaat, dan zijn dit elementen die wat mij betreft gemakkelijk mogen worden meegenomen, ook voor de lagere en de middenkaders in een onderneming. Daarmee is op zich niets mis.

Waarover het hier gaat, is heel duidelijk. De bank die wij nationaliseren en die wij redden, houdt zich aan een zekere ethiek, terwijl men de restbank die achterblijft, leegplundert. Men kan niet verwachten dat de belastingbetalers dat zomaar over zich heen laten gaan. Dat is onze opmerking.

Indien u daarop zelf niet kunt antwoorden, vragen wij u die boodschap mee te nemen naar de mensen die dat wel kunnen.

Luc Soete: Uw principes over variabele verloning kan ik volgen en ga ik niet tegenspreken. Ik wil alleen maar zeggen dat vandaag werkgevers zich er gemakkelijk van afmaken door in hun loonbeleid zo veel mogelijk variabele elementen te steken, die ze niet linken aan de winst of het resultaat van de onderneming, maar die ze linken aan andere elementen. Daardoor maken ze het heel ontransparant voor de werknemers.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik ken toch wel een klein beetje de structuur van Dexia. U komt van bij de kantoren, u was kantoordirecteur. Hoe werd u verlood?

Alfred Goeffers: Netto, nu?

Jean Marie Dedecker (LDD): Het gaat niet over het bedrag, maar over de manier waarop u

verlood werd. Ik ken het systeem van kantoordirecteurs. Hoe worden zij verlood? Ik wil geen hypocriet debat voeren. U hebt sterrenkantoren en dergelijke meer, u werkt nagenoeg volledig op winst en op omzet.

Alfred Goeffers: Il ne faut pas confondre. Il y a deux réseaux chez Dexia Banque. Il y a un réseau indépendant qui n'est payé qu'avec, forcément, des commissions.

Jean Marie Dedecker (LDD): Bijna alle kantoren werken met zelfstandige kantoorhouders. Zij huren hun materiaal van Dexia, zij betalen voor de computers en voor alles, en betalen zelf het personeel.

Alfred Goeffers: Et, de l'autre côté, il y a le réseau salarié. Le réseau salarié, il a un salaire fixe.

Jean Marie Dedecker (LDD): Pour les gens qui travaillent au siège?

Alfred Goeffers: Non, le réseau salarié. Il y a un réseau salarié dans le réseau indépendant. En fait, l'ancien réseau BACOB est un réseau salarié.

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat zijn de oude BACOB-structuren.

Alfred Goeffers: C'est un regroupement de deux réseaux: un réseau indépendant et un réseau salarié. Le réseau salarié représente plus ou moins 15 % du réseau indépendant. Le réseau salarié est payé comme un salarié. Il a donc un salaire fixe. Là, il ne faut pas confondre ni bonus, ni prime, ni salaire variable: ce sont des choses tout à fait différentes. Les bonus, en théorie, ne sont pas fixés par convention collective. Un salaire variable tel que la direction le demande au niveau d'un réseau salarié est fixé par convention collective de travail. Et ce salaire variable, ce n'est même pas un mois de salaire, rassurez-vous. Il ne faut pas travailler pour cela, on ne doit pas faire des chiffres rien que pour ça.

Jean Marie Dedecker (LDD): Het zijn cvba's. Het handelsfonds kan men zelfs niet overlaten, want men moet het teruggeven aan Dexia.

Alfred Goeffers: Non, au niveau du réseau indépendant, il n'y a pas de problème: tout est commissionné. Donc, ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat is variabel.

Alfred Goeffers: C'est variable en totalité. Donc,

la question que l'on peut se poser au niveau éthique, ... Je ne vais pas vous la poser car vous la connaissez comme moi. Vous avez différentes commissions par différents types de produits. Quand vous êtes indépendant, qu'est-ce que vous faites?

Jean Marie Dedecker (LDD): Vous bossez!

Alfred Goeffers: Non, non.

(...): Vendre ce qui rapporte le plus.

Alfred Goeffers: Et ça, ce n'est pas le cas d'un réseau salarié qui, lui, a un tout petit salaire variable. Donc, à la limite, ce n'est pas pour ça qu'on travaille. Malheureusement!

Est-ce qu'on parle d'un modèle bancal au niveau international? Est-ce que financer à court terme vers du long terme est rentable? Oui, c'est rentable quand la courbe des taux est pentue. Ce l'est moins quand elle est inversée. Donc si on n'a pas mis un matelas de liquidités de côté pour les courtes périodes où c'est comme ça, on est mal barre! C'est pour cela qu'il ne faut pas bâtir un portefeuille démesuré.

Maintenant, il faut savoir que ce qui est arrivé en 2008 n'était jamais arrivé avant. Il n'était jamais arrivé que tous les marchés financiers soient fermés, que plus aucune banque ne faisait confiance à personne et donc que plus personne ne savait se procurer des liquidités. Si vous étiez profitable, mais que vous n'aviez pas de liquidités, même si vous aviez bien travaillé, vous tombiez par terre.

C'est comme si, à la limite, vous, en tant que client, vous veniez chez moi à l'agence demander un prêt hypothécaire. Je prends une comparaison très simple. Vous venez me demander un prêt hypothécaire; vous avez la moitié en fonds propres et vous avez un salaire net de 10 000 euros; donc vous avez un rapport charge/revenu tout à fait excellent et moi, je vous refuse le crédit. Pourquoi? Parce que je me dis: je pense qu'il va y avoir une crise de l'immobilier dans un an, deux, trois ou quatre et que l'immobilier vaudra moins de la moitié de ce qu'il vaut maintenant. Donc, si vous avez un problème, je ne saurais plus me refaire par rapport à la garantie que je prends. Et comme il y aura une crise dans quatre ou cinq ans, vous serez au chômage et vous ne saurez plus rembourser non plus. Donc, c'est comme si demain ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Een kantoorhouder

mag dat niet doen. Een bank verbiedt dat aan de kantoorhouder. Hij moet dus kijken naar de liquiditeit van de terugbetalingen, zelfs als men solvabel is, zelfs als men een hypotheek kan nemen. Aan een persoon van 76 jaar kan men geen lening geven, ook al geeft hij zijn huis in pand, terwijl zoiets wel gebeurt op een hoger niveau. Waarom versterkte men de solvabiliteit als de liquiditeit er niet was? De heer Mariani heeft dat gedaan en dan zegt men nog dat dit een goed beleid was!

Alfred Goeffers: Ce qu'on ne peut pas faire en agence, on l'a fait à un plus haut niveau. Tout à fait.

Luc Soete: Dat zijn de vragen waarvan ik verwacht dat jullie als Kamerleden dit verder onderzoeken. Wie heeft geëist dat die historische aandeelhouders die kapitaalinjectie zouden doen? Ik weet dat niet. Wie heeft er gezorgd voor de verwateringsclausule in de waarborgstelling voor FSA?

La présidente: M. Franco voudrait intervenir depuis un certain temps. J'ai du mal à lui passer la parole, parce que l'entretien est rapide et vif, et se perd cependant quelque peu dans les détails. Chers collègues, il faut essayer de recentrer le débat sur les questions que vous aviez posées.

Luigi Franco: Je pense que cette histoire de bonus, c'est un petit peu l'arbre qui cache la forêt. C'est toujours bien de mettre un gros arbre à l'entrée, comme cela tout le monde regarde l'arbre et ne regarde pas ce qu'il y a derrière.

Néanmoins, j'ai toujours dit que, depuis que Mariani est là, il n'y a aucune éthique du côté de la direction du Holding. Vous savez que la prise de son simple bonus a entraîné une perte pour notre franchise qui a été assez considérable. Je l'ai interpellé lors d'une réunion des agents néerlandophones et je lui ai demandé de renoncer spontanément à son bonus, vu les conséquences que cela avait sur notre banque. Évidemment, ce monsieur n'aurait jamais laissé le moindre euro de sa propre rémunération, donc il n'a pas voulu.

Maintenant, on nous refait le même coup par rapport aux hauts cadres; les montants sont choquants! J'ai eu connaissance des montants au moment où j'essayais d'obtenir un tout petit budget pour rémunérer nos petits employés qui ont tant souffert pendant la crise, qui sont en *burn out*, qui sont en train d'essayer de répondre à des clients mécontents. Je ne parviens pas à obtenir quoi que ce soit de ma direction parce qu'on me

dit que c'est une nouvelle banque, qu'il faut avoir de l'éthique et faire des économies. Cela fait déjà trois dirigeants qui me disent qu'il faut faire des économies. J'en ai un petit peu marre!

Je ne parviens pas à avoir quoi que ce soit pour mes employés. Parallèlement à cela, je vois des primes allant jusque 45 000 euros pour les hauts cadres! Je suis choqué, scandalisé par ce genre de choses. C'est bien joué de la part de la direction. La direction aurait pu les donner simplement, ces bonus, comme elle l'a justement fait jusqu'à présent. Pourquoi la direction a-t-elle proposé de signer une convention collective qu'un délégué LBC a signée? Parce que comme cela, on se fait un complice. Les syndicats ne vont pas pouvoir réagir, puisqu'ils ont signé eux-mêmes.

La direction n'a pas pris elle-même la responsabilité de verser les bonus qu'elle voulait donner et qu'elle voulait se donner à elle-même. Quand vous avez un dirigeant qui négocie avec un autre dirigeant pour verser des bonus, c'est quand même un petit peu choquant. C'est de la manipulation pure et simple. D'autant qu'elle savait que ce délégué avait plaidé quelques semaines avant, lors de la négociation d'une convention de transfert pour les gens du Holding vers la banque, pour garantir également un bonus. Donc elle savait dès le départ qu'il allait signer tout de suite. C'est de la manipulation! C'est ce que je voulais dire pour les bonus.

Je m'excuse, au nom de tous les syndicats, quant à la décision de verser ces bonus, parce que c'est véritablement un scandale pour tous les citoyens de ce pays de verser des montants d'une telle ampleur. Quand on dit qu'ils représentent 20 % de ce que cela aurait été, je pleure sur les montants qui auraient été versés à ces cadres dirigeants. Il ne leur reste plus qu'à éviter de se regarder dans un miroir!

La **présidente**: Monsieur Franco, j'entends bien tout ce qui est dit et nous sommes très sensibles à la question: vous l'avez vu étant donné le nombre de questions posées. Nous recevons M. Mariani le 20 janvier prochain et nous aurons l'occasion de lui poser toutes les questions utiles, sauf à recevoir d'autres personnes responsables plutôt dans le Holding et à qui nous pourrions poser plus directement, à côté de M. Mariani, les mêmes questions.

Nous entendons bien les réponses et les raisons pour lesquelles vous répondez comme vous le faites.

Il restait d'autres questions qui méritent l'une ou l'autre réponse.

Luigi Franco: Il y a une bonne question sur DNA et le constat dressé à l'époque par Axel Miller de toutes les inefficiences du Groupe.

En fait, lorsqu'on se trouve dirigeant d'un groupe comme Dexia, on est confronté à un problème de gouvernance parce que vous avez des ... Vous avez le clan français, le clan luxembourgeois, le clan belge. Créer une synergie de cet ensemble est très difficile.

Je pense que le diagnostic avait déjà été posé de longue date, tant sur le suivi des risques que sur d'autres éléments. DNA était finalement l'ultime solution qu'il essayait de mettre en place pour prendre le contrôle face à des clans qui l'empêchaient d'aller voir ce qui se passait, notamment chez FSA, notamment du côté de DCL. Donc la société européenne, parce que la base c'était cela, la société européenne était un moyen de prendre le contrôle sur l'ensemble et d'en faire une unité, de la faire fonctionner de façon plus efficiente.

Le diagnostic était là, il a été fait trop tard, pratiquement le couteau sous la gorge, à mon avis. Je pense qu'il aurait dû prendre des décisions plus fortes avant. Celle que je mettais en avant lors d'un Comité européen, c'est TFM. On a investi des millions d'euros à faire un projet TFM to be, qui était en fait le moyen de préserver plusieurs salles de marchés.

Ce qu'il aurait fallu faire déjà à ce moment-là, et je lui ai dit d'ailleurs, c'est une seule salle des marchés. À partir du moment où la salle des marchés DBB est multiproduits, elle sait traiter plusieurs types de clientèles, pourquoi ne pas profiter de cela et tout centraliser là-bas?

Mais la réalité des choses, c'est que vous aviez une opposition française, une opposition luxembourgeoise et qu'il fallait donc concilier tout cela. Voilà, il était coincé: à mon avis, DNA était l'ultime façon d'essayer de se sortir de tous ces clans.

D'autres questions me semblaient aussi intéressantes.

Les transferts. Monsieur Gilkinet, malheureusement, je ne peux pas vous citer des montants pour l'ensemble des choses: c'est un peu difficile à faire, mais je peux vous donner quelques cas.

On nous a transféré un portefeuille d'obligations de 1,570 milliard, dont 1 milliard sur des banques italiennes, 436 millions sur des RMBS italiens, et cela au mois d'octobre 2010, alors qu'on savait déjà bien qu'il y avait des problèmes au niveau souverain.

Pour les aspects MCPS, donc tous ces instruments dérivés, on parlait quand même de 5 300 deals. C'est énorme. Vous dire les montants, c'est beaucoup plus difficile: d'abord, je ne les ai même pas et c'est assez délicat.

On ne parle pas de petits montants. Je suis persuadé qu'on a chargé DBB de risques qui n'avaient rien à y faire, peut-être simplement parce que DCL ne savait pas les valoriser lui-même; on a donc voulu se débarrasser le plus vite possible de ce qui était embêtant.

Alfred Goeffers: J'ai encore noté quelques petites questions. Mme Vienne avait posé la question de savoir pourquoi DCL n'avait pas trouvé de partenaires en France. Je ne connais pas la réponse à la question, mais je peux au moins en supposer deux: 1°) DCL était dans un état tellement lamentable qu'il a eu du mal à en trouver. 2°) Même si les Français vous disent: "On a cherché, on a cherché", c'est qu'en fait, ils n'ont pas vraiment cherché non plus, parce qu'ils avaient des liquidités qui venaient de DBB Belgique. Pendant que cela durait, "c'était ducasse", comme on dit dans notre région.

M. Gilkinet avait posé une question relative aux actifs non vendables par DCL qui ont été rachetés par DBB. Personnellement, je trouvais cela quand même grave, car au niveau du groupe, l'Europe nous obligeait de *deleverager*. Que faisait-on au niveau de DBB? Quand on avait *deleveragé*, avec ces liquidités, on en rachetait d'une autre filiale du groupe! C'est vraiment grave! Enfin, c'est une opinion personnelle.

Au niveau du solde de confiance des clients, là, je suis directement impacté par la chose. Les clients maintenant sont devenus un peu blasés de la saga Dexia. Cela leur permet de ne plus prendre les décisions malencontreuses qu'ils ont eu l'occasion de prendre, il y a quelques semaines. Je tiens à souligner que, lorsque personnellement, je fais, par exemple, une analyse de portefeuilles de clients, si je vois un client *private* deux fois l'an, en fonction des prévisions de risques, je fais exactement le contraire que ce que la banque a fait quand elle a *deleveragé*. Moi, je vends tout ce qui est dangereux et pourri pour ne garder que les

bonnes choses. Chez nous, au niveau du groupe, on a vendu les bonnes choses pour se faire du bénéfice à court terme, mais pour finir, on s'est retrouvé avec un portefeuille pourri qu'on a dû... Bon, par exemple la Grèce. On pouvait *deleverager* la Grèce en 2010 sans problème. (À l'adresse de M. Franco) Tu as montré les graphiques tout à l'heure: conséquence d'une mauvaise décision stratégique; on a dû amortir à 55 % (pour l'instant).

Comme je le disais tout à l'heure, ce que moi, j'applique au niveau du réseau, a priori, à un niveau plus élevé, ils font le contraire.

En ce qui concerne la question de M. Goffin pour le nouveau projet et le plan de développement de DBB, effectivement, on va changer le nom à la fin du mois de janvier. Pour l'instant, en région, qu'est-ce que les directeurs régionaux nous demandent? De mettre sur papier toute une série de choses inventives à faire – c'est en fait un *brainstorming* – pour relancer la machine, pour éventuellement faire d'autres choses que l'on ne faisait pas jusqu'à présent. Donc, tout cela sera assemblé et à ce moment-là, un plan national sortira en même temps qu'un nouveau nom, je le suppose, pour relancer une nouvelle dynamique par rapport à la banque en question.

Luigi Franco: Je voudrais encore compléter quelque chose par rapport à la question de M. Dedecker et la réponse de mon collègue. Pour moi, les portefeuilles ont commencé à croître bien avant 2006. D'ailleurs, j'ai donné un schéma que vous recevrez sans doute. De 2004 à 2005, il y a eu une augmentation exponentielle. Par conséquent, c'est vraiment sous l'ère de Pierre Richard que ces portefeuilles ont augmenté de façon démesurée.

La présidente: Ça, c'est clair!

Christiane Vienne (PS): J'aimerais vous entendre sur la question de la séparation des métiers (banque de dépôt, banque d'affaires).

Luc Soete: De vraag was of de zakenbank en de retailbank moeten gescheiden zijn. Allicht wel. Wat Dexia betreft, heeft men op 30 augustus de beslissing genomen door alles op de *retail* te zetten. In het dossier-Dexia betreft het weer een erfenis uit het verleden, voor 2006. Toen is er veel gebeurd, en ook in de periode 2006-2008. De beslissing was toen om alles op *retail* en *public finance* te zetten en de activiteiten overzee en buiten de moederlanden stop te zetten.

Alfred Goeffers: Pour compléter la réponse de Luc Soete, je signale qu'en 2008, la crise a été causée par une banque d'affaires aux États-Unis, Lehman Brothers. À ce moment-là, on disait le contraire de ce qu'on dit maintenant! On disait que si on n'avait pas séparé les banques *retail* des banques d'affaires, on n'aurait peut-être pas eu Lehman Brothers. C'est un peu comme le modèle bancal qu'avait Dexia jusqu'à son démantèlement. Maintenant, on en revient à nouveau à la vision inverse. Il faut s'y retrouver!

La **présidente:** Si aucun commissaire ou si aucun de nos interlocuteurs n'a quelque chose à ajouter, je clôture les travaux en vous remerciant pour votre présence et pour le caractère complet des informations dont vous avez témoigné devant la commission.

L'audition se termine à 20.48 heures.

De hoorzitting eindigt om 20.48 uur.