

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

du

MERCREDI 23 NOVEMBRE 2011

Après-midi

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

van

WOENSDAG 23 NOVEMBER 2011

Namiddag

La séance est ouverte à 14.15 heures et présidée par Mme Marie-Christine Marghem. De vergadering wordt geopend om 14.15 uur en voorgezeten door mevrouw Marie-Christine Marghem.

Audition de M. François Narmon, ancien président du Conseil d'administration de Dexia
Hoorzitting met de heer François Narmon, gewezen voorzitter van de Raad van bestuur van Dexia

La **présidente**: Je vais demander aux journalistes de bien vouloir regagner leurs places réservées. Tous les collègues nous ont rejoints.

Chers collègues, nous accueillons M. Narmon, qui était bien à l'heure. Ce n'est pas notre cas. Nous vous prions de bien vouloir nous en excuser: nous avons une petite réunion de Bureau et quelques détails pratiques à régler.

Normalement, nous avons un deuxième intervenant à 17 h. Donc, nous allons essayer, chers collègues, d'être extrêmement efficaces dans nos questions, d'autant plus que M. Narmon me l'a indiqué tout à l'heure: pour des raisons qui sont liées à son état de santé, il ne pourra pas suivre une audition qui durerait six ou sept heures. Et d'ailleurs, nous voulons également être efficaces et nous entendons une deuxième personne. Je vous demande dès lors de bien vouloir être extrêmement efficaces, synthétiques, comme vous savez l'être, et de poser les questions additionnelles qui vous viendraient à l'esprit après que M. Narmon aura fait son exposé introductif. Je lui cède immédiatement la parole.

François Narmon: Madame la présidente, geachte vergadering, als inleiding op de auditië

die volgt en ook als inleiding op de vele vragen die mij gisterenmiddag bereikten en die schriftelijk gesteld werden, zou ik u in het kort mijn carrière bij het vroegere Gemeentekrediet, en nadien bij de groep-Dexia, willen schetsen. Dat zal u toelaten, hoop ik, uit te maken bij welke gebeurtenissen ik betrokken werd, maar ook – dat is belangrijk – bij welke gebeurtenissen ik niet betrokken was en dus over welke zaken ik u nadien toelichting zal kunnen verstrekken.

Wat mijn carrière bij het Gemeentekrediet betreft, ik begon die carrière in 1957, als jong kaderlid. Tijdens de volgende 20 jaar heb ik de verschillende trappen van de hiërarchie verder beklommen, om uiteindelijk in 1979 aan het hoofd te komen van het toenmalige Gemeentekrediet, in opvolging van een zekere Marcel Van Audenhove. In de jaren '80 werden de activiteiten van het Gemeentekrediet verder uitgebreid, zodat in het begin van de jaren '90 de openbare kredietinstelling – de OKI die het Gemeentekrediet op dat ogenblik was – uitgegroeid was tot een van de belangrijkste financiële instellingen van het land, naast de ASLK, de Generale Bank, de BBL en de Kredietbank.

Zo komen wij in de jaren '90, die bijzonder interessant en boeiend waren voor de financiële sector, niet alleen in België, maar in een groot deel van Europa. Waarom waren die jaren zo boeiend? U weet het allen, de Europese Unie kreeg stilaan vorm. Binnen de Europese Unie werd gestreefd naar een monetaire integratie, om ervoor te zorgen dat er een eengemaakte Europese munt zou kunnen komen. Door die evolutie naar een eengemaakte Europese markt groeide het besef, vooral op het niveau van de Belgische banken en de andere kredietinstellingen, dat de markt waarop de

Belgische instellingen en banken actief waren, zou evolueren van een thuismarkt van 10 miljoen inwoners naar een grotere Europese eengemaakte markt van bijna 300 miljoen inwoners.

Er moest dus worden uitgekeken naar schaalvergroting. Een onderneming moet nu eenmaal haar markt volgen. Die schaalvergroting gold dus ook voor het Gemeentekrediet, dat op zoek ging naar mogelijke partners. Een eerste poging tot schaalvergroting kwam van minister van Financiën Maystadt, die het idee had de zeven OKI's die toen bestonden, samen te brengen in twee groepen: een groep rond het Gemeentekrediet en een groep rond de ASLK. Dat initiatief bracht niets op, het mislukte. Er werd dan uitgekeken – ik bedoel vanuit het Gemeentekrediet – naar een tweede oplossing, namelijk een toenadering tot de Generale Bank. Ook die toenadering had geen succes.

Een derde poging was het mogelijke samengaan met de BBL en de Royale Belge, om aldus met drie een bank- en verzekeringsgroep op Europees niveau te vormen. Ook die poging werd verijdeld, door de tussenkomst van ING. Er waren dus drie pogingen in België. Alle drie mislukten. Vermits er op het eerste gezicht geen andere mogelijkheden overbleven, werd er dan maar uitgekeken naar het buitenland. Zo is het Gemeentekrediet terechtgekomen bij het Crédit Local de France, een financiële instelling die in Frankrijk dezelfde taken waarnam als het Gemeentekrediet in België, namelijk de financiering van de lokale sector. Die toenadering gebeurde begin 1996 en had wel succes, wat in november 1996 leidde tot de oprichting van Dexia.

Dexia is dus een groep die vanaf 1996 tot einde 1999 eigenlijk bestond uit twee afzonderlijke juridische entiteiten, namelijk Dexia België en Dexia Frankrijk. Dexia Frankrijk werd geleid door Pierre Richard. Ikzelf had de leiding over Dexia België. Eind 1999, en dat is toch een belangrijke datum, werden dan die twee afzonderlijke Dexiavenootschappen samengesmolten in een enkele groep die een vennootschap werd naar Belgisch recht. Dat was de uiteindelijke groep Dexia. Op dat ogenblik had ik de leeftijdsgrens bereikt om voorzitter te blijven van het directiecomité. Ik werd dan begin 2000 voorzitter van de raad van bestuur van die nieuwe groep, terwijl mijn Franse collega Pierre Richard voorzitter werd van het directiecomité, dus afgevaardigde beheerder van de groep.

Mijn mandaat als voorzitter van de raad van

bestuur nam een einde in 2006. Op dat ogenblik heb ik de fakkel overgegeven aan Pierre Richard. Pierre Richard werd op zijn beurt opgevolgd door Axel Miller als nieuwe voorzitter van het directiecomité van de groep. In 2006 eindigt dus mijn mandaat bij Dexia, tenminste als voorzitter van de raad van bestuur. Ik ben verder nog een mandaat blijven uitoefenen als voorzitter van de raad van bestuur van de Luxemburgse filialen Dexia BIL. Maar dus, ik wil daar toch even de nadruk op leggen, ik ben in de groep Dexia maar operationeel geweest, en dus operationeel verantwoordelijk geweest, tot einde 1999. Dan heb ik zes jaar de functie waargenomen van voorzitter van de raad van bestuur zonder operationele verantwoordelijkheden. Vanaf einde 2006 heb ik dus eigenlijk de groep verlaten. Ik heb sindsdien geen professionele contacten meer gehad met de groep Dexia en heb de verdere evolutie van de groep Dexia enkel gevolgd via de media.

Andere informatie betreffende de groep Dexia dan de informatie die ik las of zag op televisie, heb ik niet meer gekregen vanaf 2006.

Dit was een korte schets van mijn rol bij Dexia. Op basis hiervan zal ik een antwoord geven op de vragen die mij schriftelijk werden gesteld en op de vragen die hier vanuit de zaal zullen komen.

Je voudrais également préciser que je répondrai à toutes les questions qui ont été posées soit par écrit, soit, ici, oralement, dans la langue où ces questions sont posées, en français ou en néerlandais.

Mevrouw de voorzitter, tot zover mijn korte inleiding. Mag ik nu direct overstappen naar de schriftelijke vragen?

Ik neem dan even de lange lijst van de schriftelijke vragen. Ik heb die gisteren in het begin van de avond gekregen en het gaat om 73 vragen. Ik zal trachten zo bondig mogelijk te zijn wat betreft het antwoord op die verschillende vragen. U moet er ook rekening mee houden dat ik geen persoonlijke documentatie meer bijgehouden heb wat Dexia betreft. Er zijn detailvragen waarop ik onmogelijk een antwoord kan geven omdat ik de nodige informatie niet bezat.

Een eerste reeks vragen gaat over het ontstaan van Dexia en de strategie die aan de grondslag lag van het ontstaan van Dexia.

Eerste vraag: midden de jaren '90 ondernam u verschillende pogingen om het toenmalige Gemeentekrediet uit te breiden. Op welke manier

kon Crédit Local de France een meerwaarde bieden voor het Gemeentekrediet?

Ik heb daarop al min of meer geantwoord in mijn inleiding, maar ik kom daarop terug. In het midden van de jaren '90 was het Gemeentekrediet uitgegroeid tot een van de belangrijkste financiële instellingen van het land, dus op Belgisch niveau, en dit vooral dankzij zijn uitgebreid en zeer efficiënt werkend agentschappennet. Langsom dat agentschappennet beschikte Dexia over zeer belangrijke werkingsmiddelen. Die middelen, die Dexia bezat, werden natuurlijk in eerste instantie gebruikt voor zijn statutair doel, namelijk de financiering van de Belgische lokale besturen. Maar, na alle aanvragen van de Belgische besturen voldaan te hebben, bleef er nog een belangrijk overschot aan middelen. Die werden dan voor een deel geïnvesteerd in staatspapier, wat ook alle banken doen. Zelfs nadien was er nog een overschot. Het was juist het probleem te weten wat er met dat bijkomend overschot moest gedaan worden. Er werd dus uitgekeken naar nieuwe beleggingsmogelijkheden om die werkingsmiddelen – ik zou bijna zeggen die overtollige werkingsmiddelen – van het toenmalige Gemeentekrediet te beleggen.

Het is dus op dat vlak dat een samenwerking met Crédit Local de France een oplossing bood. Terwijl wij overtollige werkingsmiddelen hadden, was dat het tegenovergestelde langs Franse kant. Crédit Local de France verkreeg een groot deel van zijn werkingsmiddelen door een uitgifte van obligatieleningen op de Franse markt, maar had nog altijd nood aan bijkomende werkingsmiddelen. Hetgeen het Gemeentekrediet kon aanbrengen, bood Crédit Local de France een gelegenheid om in Frankrijk, en ook daarbuiten, want zij hadden filialen in andere landen, zoals Italië, zijn activiteiten verder uit te breiden.

Het was dus een samengaan van twee financiële instellingen die eigenlijk complementair waren. De ene had een overschot aan middelen en de ander kon bijkomende middelen gebruiken. Dat was het idee dat in 1996 aan de basis lag van de creatie van Dexia.

De meerwaarde voor het Gemeentekrediet was dus een mogelijkheid om verdere beleggingen te doen, en dit in zijn eigen sector, vermits die beleggingen naar openbare besturen gingen, maar dit keer in het buitenland en niet meer in België.

Een bijkomende vraag: beschouwde u Crédit Local de France als een gelijkwaardige partner?

Toen in 1996 werd beslist om samen te werken, was de nettowaarde van Crédit Local en van het Gemeentekrediet ongeveer hetzelfde, wat het samengaan vergemakkelijkte. Die fusie kon dus geschieden op voet van gelijkheid, zoals men in het Engels zegt, een fusie "under equals". De twee instellingen waren evenwaardig. Het was een fiftyfiftyverhouding.

Werd er bij het samengaan van de twee instellingen een businessmodel en een businessplan vooropgesteld? Het samengaan had uitdrukkelijk en duidelijk tot doel een evenwicht te realiseren tussen het Belgische overschot en het Franse tekort.

Dat was eigenlijk de basis, het businessplan, dat aan de grondslag lag van het ontstaan van Dexia.

Dat waren de verschillende vragen die in de eerste gezamenlijke vraag werden opgenomen. Zijn daarover bijkomende vragen?

La présidente: Chers collègues, je propose de procéder comme nous l'avons fait antérieurement en posant une question additionnelle par groupe sur ce thème à M. Narmon.

Hendrik Bogaert (CD&V): Mevrouw de voorzitter, mijnheer Narmon, ik dank u voor uw komst.

François Narmon: Kan u duidelijk spreken? Ik draag immers een hoorapparaat.

Hendrik Bogaert (CD&V): Ik dank u voor uw komst hier in ons midden. Ik had een vraag over het businessmodel dat u beschrijft.

Het businessmodel dat u beschrijft, is eigenlijk heel voorzichtig. Er is een fusie en een 50/50-gelijkheid. Sommigen zijn hier komen verklaren dat het model al van bij het begin niet zo rendabel was. Ik probeer nu in te schatten wat uw opinie ter zake is.

Was het model voor u niet zo rendabel als bijvoorbeeld een bank die 15 of 20 % *return on equity* zou hebben of was het in uw ogen op dat ogenblik fundamenteel niet zo rendabel? Neemt u daarentegen het omgekeerde en bent u van mening dat het businessmodel dat Dexia had echt wel rendabel was? Ik bedoel natuurlijk rendabel in de definitie van duurzaam rendabel.

Met andere woorden: was het businessmodel nog gedurende tien of twintig jaar gebleven zoals u het had beschreven, zou het dan ongeveer even

rendabel zijn geweest? Ik bedoel wel degelijk duurzaam rendabel. De cijfers hebben wij immers wel gevonden.

François Narmon: Zoals ik u heb uiteengezet, was het probleem in de jaren negentig bij het Gemeentekrediet het overschot aan middelen. Dat bedoeld overschot moest worden belegd. De enige belegging buiten onze normale activiteit in België, zijnde de financiering van de lokale overheid, was uiteindelijk het intekenen op schatkistcertificaten en op leningen van de Belgische Staat.

U weet echter dat dergelijke beleggingen eigenlijk de minst rendabele beleggingen waren en zijn, omdat zij ook het minste risico inhouden. Zodoende was voor het Gemeentekrediet de oplossing om de middelen over te hevelen naar Crédit Local en er beleggingen bij de Franse lokale overheid mee te doen, een meer rendabele oplossing dan gewoonweg schatkistpapier te kopen.

Wij vonden zulks ook een meer interessante activiteit dan het gewoonweg intekenen op schatkistcertificaten of op openbare leningen, waaraan eigenlijk weinig te beleven is.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Merci, monsieur Narmon, pour votre présence. Vous décrivez l'évolution des banques qui ne trouvaient pas de rentabilité suffisante en investissant uniquement dans des bons d'État. Cela peut poser question aujourd'hui. Et donc, on a développé au niveau de Dexia à partir de ce moment-là une activité de marché plus active avec ce que sont devenus des produits structurés. Le groupe a été intégré mais est-ce que cette pratique était une pratique du groupe ou plus développée en France ou plus développée en Belgique? D'où venait l'impulsion?

Par rapport aux transferts intra-groupe de l'excès de dépôts de la Belgique vers la France, on est aujourd'hui dans une situation où Dexia a prêté plus de 4 fois ses fonds propres à la France. Il y a des règles qui disent que cela doit être maximum 100 %. Quelles étaient les règles à l'époque au niveau intra-groupe? Est-ce que vous vous étiez fixé des balises à ce sujet pour éviter des déséquilibres à l'intérieur du groupe, une proportion de fonds propres du Crédit Communal devenu Dexia Belgique par rapport à ce qui est prêté à la France?

Voilà mes deux questions.

François Narmon: Je voudrais encore livrer une réflexion en ce qui concerne la création de ce groupe Dexia. C'était aussi une façon de répondre à l'extension du marché européen, comme je l'ai dit. On était en train de créer un marché européen unifié, une union monétaire. La monnaie unique – qui ne s'appelait pas encore l'euro – était en vue. Grâce à cette collaboration avec le Crédit Local de France, le marché pour le groupe Dexia n'était plus uniquement la Belgique ou la France, il devenait réellement un marché européen. C'était également un des raisonnements à la base de cette fusion.

En ce qui concerne les transferts entre la Belgique et la France, il est évident que le principe de base était que, en toute hypothèse, la branche belge (Dexia Belgique) devait satisfaire la demande des autorités locales belges qui constituaient la clientèle normale et privilégiée du groupe en Belgique. La priorité était donc l'octroi des crédits nécessaires aux autorités locales belges et les excédents étaient, comme je l'ai dit, soit investis en partie en fonds d'État, soit alors transférés en France, mais il n'y avait pas de quotas fixés. Les quotas étaient variables d'une année à l'autre, en fonction de l'ensemble des moyens collectés en Belgique et des demandes de crédit de la clientèle institutionnelle. Il n'y avait donc pas de quotas stricts ou définis au départ de Dexia.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Est-ce qu'on était dans des montants comparables à ce qu'on retrouve au moment du démantèlement du groupe, c'est-à-dire plus de quatre fois les fonds propres?

François Narmon: On était à ce moment-là – il y a quand même plus de dix ou douze ans qui séparent le démantèlement du groupe de 1996 – à des montants inférieurs. Je ne connais pas les montants exacts, mais ils étaient inférieurs de toute façon.

La **présidente:** Avant de passer la parole à M. Dedecker, monsieur Narmon: dans le premier thème, il y a une série de questions. Voulez-vous répondre question par question ou globaliser le thème en essayant de répondre à toutes les questions qui se rapportent à ce thème-là?

François Narmon: J'ai préparé une réponse pour chacune des questions qui sont posées, mais il est évident qu'il y aura des redites et, lorsqu'une question se rapportera à une réponse que j'ai déjà donnée, je le mentionnerai.

Ainsi, je parcours toutes les questions qui m'ont

été transmises.

La **présidente**: Donc, M. Narmon va suivre l'ordre des questions, mais il dira lui-même, quand une question a déjà fait l'objet d'une réponse de sa part, qu'il en est ainsi, ce qui nous permettra de parcourir rapidement chaque thème. Je donne maintenant la parole à M. Dedecker.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Narmon, u zegt dat DCL en Dexia België *equals* waren en op dezelfde nettowaarde uitkomen.

U levert de *assets*. U had een portefeuille, kantoren en activa, terwijl de Fransen dat niet hadden. U hebt daarnet verklaard dat de Fransen zich met de uitgifte van obligaties, dus door het maken van schulden, financierden. Daarna leenden zij de schulden door aan de plaatselijke besturen. In feite waren er dus geen activa van henzelf op de markt of was er een wanverhouding tegenover de Belgische tak.

Daarom heb ik de volgende vraag.

Hier wordt constant door andere partners gezegd dat er een heel grote spanning tussen de Fransen en de Belgen was.

Ligt daar niet de basis voor die fiftyfiftybehandeling? Onmiddellijk is immers ook een fiftyfiftybehandeling in de raad van bestuur gegeven: de voorzitter van de raad van bestuur ten opzichte van de voorzitter van het directiecomité. Is dat niet de kiem geweest voor de latere machtsgreep van de Fransen, die er is geweest?

Er zijn heel wat analisten die ook op dit moment van mening zijn dat drie vierde van de aandelen voor de Belgen moest zijn en een vierde voor de Fransen.

François Narmon: Wat is uw vraag juist?

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijn vraag gaat over het begrip "equal". U verklaart dat Dexia voor de fiftyfiftybehandeling is gegaan, terwijl de inbreng van de Belgische tak, dus van uw bank, het Gemeentekrediet, vol activa zat. U had kantoren en spaarcenten. U was vermoedelijk op zoek naar rendement. Dat zal het wel geweest zijn. U wilde rendement verkrijgen en u wilde vergroten. U zag een markt van rendement, door aan de Franse markt te lenen. U geeft echter 50 % van uw aandelen aan uw partner, die geen activa heeft. Hij financiert zich op de markt door obligaties uit te geven en neemt marges op de

leningen die hij aan de plaatselijke besturen geeft.

Daarom vraag ik of de behandeling wel "equal" was. Waarom was de fiftyfiftybehandeling verantwoord?

François Narmon: De behandeling was ontegensprekelijk *equal*. Crédit Local de France was immers beursgenoteerd. Dexia is ook naar de beurs getrokken. De waardering gebeurde dus op basis van de reële waarde, zowel aan Franse als aan Belgische kant.

Men heeft in België, zoals u zegt, rekening gehouden met het hele agentschapnetwerk en dies meer. De Fransen hadden echter andere waarden.

Uit de berekeningen die door de experts werden gemaakt, bleek – dit is door niemand in twijfel getrokken – dat op het vlak van de intrinsieke waarde beide instellingen ongeveer evenwaardig waren. Het is dus op basis van de evenwaardigheid dat Dexia in de vorm van een fiftyfiftyverhouding werd opgericht.

De Fransen hadden andere activa, die uiteindelijk evenveel waard bleken te zijn dan wat wij in België in de vorm van een agentschapnetwerk en dies meer hadden. Dat is duidelijk uitgemaakt en werd door niemand in twijfel getrokken.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mijnheer Narmon, dank u. Op mijn beurt heet ik u welkom en bedank ik u om op onze vragen te antwoorden.

Ik heb een algemene vraag in verband met het businessmodel. Ik wil u confronteren met een aantal uitspraken, die hier al gedaan werden. Het businessmodel zoals het is opgesteld, heeft er uiteindelijk toe geleid dat het in het geval van Dexia NV niet meer om een bank ging, maar wel om een hefboomfonds. Kunt u daar commentaar op geven? Die uitspraken waren nogal gespierd. Ik kan aannemen dat men naar een fusie gaat en dat dat *equal* is gebaseerd, zoals de heer Dedecker zegt, maar het resultaat was wel van een iets andere orde dan waaruit de onderliggende elementen waren begonnen.

François Narmon: Als u me confronteert met de uitspraak volgens dewelke de groep uiteindelijk een hefboomfonds was, dat is geen van mijn uitspraken, zeker niet. Het is de heer Mariani, geloof ik, die dat gezegd heeft. Ik weet niet wat hij juist verstaat onder hefboomfonds, maar dat is de toestand die hij gevonden heeft in 2008. Tussen 1996 en 2008 is er heel wat gebeurd. Ik kan u

verzekeren dat in 1996, toen Dexia werd opgericht, de groep Dexia op dat ogenblik een heel normale werking had als financiële instelling en dat er op dat vlak nooit aan- of opmerkingen werden gemaakt.

De uitspraak dat uiteindelijk de groep een soort hefboomfonds was, is er pas gekomen in 2008. Ik heb de indruk dat die uitspraak er gekomen is naar aanleiding van wat er op het niveau van Dexia is gebeurd tijdens de enkele jaren die aan 2008 zijn voorafgegaan. Men mag de zaken niet verwarren. Ik denk dat Dexia gedurende lange jaren, ik zou bijna zeggen gedurende een tiental jaren, heel normaal gefunctioneerd heeft als grote financiële instelling op Europees niveau en zelfs buiten Europa, maar dat helaas op zeker ogenblik de zaken uit de hand zijn gelopen en dat daardoor in 2008 het drama ontstaan is dat we allemaal kennen.

Dat is zeker geen evolutie, die zich geleidelijk heeft voltrokken. Ik heb de indruk dat dat te wijten is aan het feit dat vanaf een bepaald ogenblik de zaak helemaal uit de hand is gelopen.

Jan Jambon (N-VA): Kunt u dat wat dieper uitspitten?

François Narmon: Ja, dat kan ik. Ik kan het misschien met andere woorden zeggen. Ik heb mij dat natuurlijk ook afgevraagd – dat is helemaal normaal – toen ik in 2008 werd geconfronteerd met het drama Dexia, want voor mij was dit een volledige verrassing. Dit is een vraag die verder wordt gesteld, maar ik kan daar nu al op antwoorden. Voor mij is dat als een volledige verrassing gekomen. Een donderslag bij heldere hemel, zoals het in een van de vragen staat. Ik had dat absoluut niet verwacht. Ik heb mij dan ook de vraag gesteld hoe dat mogelijk is. Hoe is men zover kunnen komen? Ik heb mij ook de vraag gesteld wanneer die evolutie, die heeft geleid tot de ondergang van Dexia, is begonnen. Is die begonnen vóór 2006 of erna? Dat is voor mij een belangrijke datum, want ik was actief als voorzitter van de raad van bestuur van Dexia tot 2006. Nadien had ik niets meer te zien met Dexia en heb ik me ook niet meer met de groep beziggehouden.

Ik heb dan toevallig op tv een interview gezien en gehoord met Pierre Mariani, waarin hij zei dat die probleemportefeuille, de zogenaamde toxische portefeuille, werd opgebouwd in minder dan 2 jaar. Het is juist die toxische portefeuille, waarin alle probleemkredieten zitten, die aan de grondslag ligt van de ondergang van Dexia. Als Pierre Mariani gelijk heeft – en hij weet natuurlijk waarover het

gaat, want hij kent de cijfers – dat die portefeuille werd opgebouwd in minder dan 2 jaar, dan is dat na 2006 of ten hoogste vanaf eind 2006. Dat is de analyse, die ik maak van de situatie.

Ik ga ervan uit, ik kreeg de indruk dat de groep, voor zover ik het zelf heb kunnen meemaken, tot 2006, tot zolang ik er was – ik heb ook geen andere signalen ontvangen – normaal werkte. Het was een ambitieuze groep. Het was een groep, die snel groter werd, maar de groep werkte op een normale manier. Er werden geen overtollige risico's genomen. De groep werkte zoals een grote Europese financiële instelling. Op zeker ogenblik is het succes volgens mij een beetje naar het hoofd gestegen van de mensen die toen aan het hoofd van de groep stonden. Dan hebben zij natuurlijk geen rekening meer gehouden met wat normaal in een bank moet gebeuren om overtollige risico's te vermijden. Dat is de analyse die ik maak. Het is natuurlijk een persoonlijke analyse, maar het is een analyse die ik ook voor mijzelf gemaakt heb, om te weten in welke mate de raad van bestuur zich eventueel iets zou kunnen verwijten in de val van Dexia.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Leid ik daaruit goed af dat het voor u niet het businessmodel *as such* was, maar wel de manier waarop het op heel korte tijd is opgeblazen? Vat ik het zo goed samen?

François Narmon: Ja, dat is wat ik wens te zeggen. Ik heb er altijd de nadruk op gelegd, en ik blijf erbij, dat het Dexiamodel een goede oplossing was. Dexia was als dusdanig, zoals het werkte en ontstaan is, een financiële instelling, die normaal kon functioneren op de markt. Dexia op zich was een goed initiatief, ook voor het toenmalige Gemeentekrediet. Nadien is het echter ontspoord. Het is niet omdat een initiatief ontspoord dat het initiatief op zich slecht is. De oprichting van Dexia in 1996 wordt door sommigen in twijfel getrokken. Men vraagt of het wel nodig was om Dexia op te richten. Ik meen dat het een goed initiatief was. Het kwam op een goed moment. Ik weet niet wat er anders met het Gemeentekrediet gebeurd zou zijn. Waarschijnlijk zou het nu ook niet meer bestaan.

Nadien is het echter ontspoord. Ik herhaal, het is niet omdat het ontspoord is dat het slecht was.

La présidente: La question est très sensible et je vois que beaucoup de collègues veulent s'exprimer. M. Goyvaerts avait demandé la parole. Sur ce point précis, je vois que M. Dedecker veut intervenir également. Dans l'ordre, interviendront

M. Goyvaerts, M. Dedecker et Mme Vienne.

Hagen Goyvaerts (VB): Ik zal een poging doen om klaar en duidelijk te spreken. Ik neem aan dat u mij zo verstaat.

In de afwegingen tussen het samengaan van de Belgische tak en de Franse tak, zijn er natuurlijk wel een aantal verschillen die fundamenteel zijn. Op het moment dat het Gemeentekrediet de Belgische steden en gemeenten financiert, zat die thesaurie bij de gemeenten zelf. In Frankrijk zit de thesaurie van de leningen die gegeven worden aan steden en gemeenten, bij het ministerie van Financiën. Daardoor is er natuurlijk een verschil in opvolging en een verschil in strategie om daar mee om te gaan.

Tweede element is dat er blijkbaar toch een aanzienlijk verschil is in de looptijden van die leningen. In België had men de gewoonte om leningen aan te gaan met steden en gemeenten, grootteorde 5-10-15 jaar. In Frankrijk strekt zich dat uit tot 20-25-30 jaar. Is naar uw oordeel dat verschil in die looptijden, het verschil in de aanpak en het beheersen van die leninglasten een element geweest dat op termijn niet houdbaar was? Ik kan me wel voorstellen dat het in het begin leefbaar was, toen u er in 1996 aan begon. Was u, toen u in 2006 bent weggegaan, van oordeel dat het nog de beste manier van werken was met betrekking tot de financiering van steden en gemeenten, looptijd en financieringscapaciteit?

François Narmon: Het is juist dat er een verschil is tussen de kredietverlening aan lokale besturen in Frankrijk en in België, vooral wat looptijd betreft, zoals u hebt gezegd.

Ik heb er al op gewezen dat Crédit Local een groot deel van zijn leningen aan de lokale besturen financierde door het uitgeven van obligatieleningen. Die hadden een looptijd van tien tot vijftien jaar, dus ze hadden ook middelen op vrij lange termijn om die kredieten aan de lokale besturen te financieren.

Het blijft natuurlijk een probleem om ervoor te zorgen dat de middelen waarmee men langlopende kredieten aan de lokale besturen financiert, een aangepaste looptijd hebben.

Dat weet iedere bankier en dat wordt opgevangen. Er bestaat in iedere bank een heel belangrijke functie, de ALM-functie, Asset Liability Management. Dat is een orgaan dat erop moet letten dat er een aangepaste verhouding bestaat tussen de duur en de looptijd van de middelen die

men opneemt op de markt en de duur en de looptijd van de verstrekte leningen. Dat is een van de fundamentele problemen waarmee iedere bankier te maken heeft. Het is op het niveau van die ALM dat dit evenwicht moet worden bewaard. Dat is niet gemakkelijk. Dat is heel ingewikkeld. Het is dus de goede werking van dat ALM-comité dat instaat voor het risicobeheer op dat niveau. Is dat op zeker ogenblik uit de hand gelopen? Ik weet het niet. Ik had absoluut geen zicht op de ALM-werking van de groep.

De raad van bestuur had dat ook niet, want dat is een functie die typisch de verantwoordelijkheid is van de dagelijkse leiding. Het is echter niet omdat men leningen verstrekt op 25 of 30 jaar dat er noodzakelijkerwijs een onevenwicht zou ontstaan. Dat kan worden opgevangen, maar dat moet grondig worden bekeken en opgevolgd.

Waarschijnlijk is er daar iets fout gelopen.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Narmon, u zegt dat de *leverage* van de toxische producten gebeurd is tussen 2006 en 2008, volgens de heer Mariani.

François Narmon: Mariani zegt dat.

Jean Marie Dedecker (LDD): Even concreet bijsturen. In welk jaar is FSA overgenomen door Dexia?

François Narmon: FSA is een speciaal verhaal.

Jean Marie Dedecker (LDD): Het lag wel aan de basis van de val van Dexia.

François Narmon: FSA is een van de probleem dossiers van Dexia, maar het is niet het enige, veronderstel ik. Het is wel een probleem dossier. FSA werd door Dexia opgekocht in het jaar 2000 op voorstel van de toenmalige gedelegeerd bestuurder, Pierre Richard. Ik moet zeggen – en toevallig heb ik in mijn papieren enkele documenten gevonden over FSA – dat de raad van bestuur er zich zeer vlug rekenschap van heeft gegeven dat FSA eigenlijk een filiaal was waar risico's aan verbonden waren.

Een kleine toelichting nog. Pierre Richard heeft dus aangedrongen bij de raad van bestuur om FSA te kopen maar FSA, dat een belangrijke instelling was, is nooit een rechtstreeks filiaal geweest van de groep. Pierre Richard heeft er altijd op aangedrongen om FSA als filiaal te behouden van Dexia Crédit Local. Op het niveau van de groep was FSA dus eigenlijk een

onderfiliaal. Tussen FSA en de raad van bestuur van de groep was er nog de raad van bestuur en was er nog Dexia Crédit Local. FSA hing dus af van Dexia Crédit Local en rapporteerde dus aan Dexia Crédit Local en niet aan de groep. Dat is toch iets dat dient onderstreept te worden.

Dat neemt niet weg dat de raad van bestuur van de groep, waarvan ik voorzitter was, zich rekenschap heeft gegeven van het feit dat FSA eigenlijk een probleemfiliaal zou kunnen worden. Op verschillende momenten heeft de raad van bestuur daarop gewezen.

Ik heb twee of drie uittreksels teruggevonden, helemaal toevallig, uit verslagen van de raad van bestuur van de groep. Ik zoek ze even tussen mijn documenten.

Eerst en vooral zou men kunnen vragen welk het argument was van Pierre Richard om FSA te kopen. Ik heb een uittreksel van de raad van bestuur van het jaar 2000, toen FSA gekocht werd. Het is een uittreksel van de notulen, in het Frans, en ik lees het u even voor.

"Avec l'acquisition de FSA, Dexia compte devenir leader dans un marché de financement des collectivités locales aux États-Unis".

Dat was dus het fundamentele argument van Pierre Richard om aan de raad van bestuur te vragen om FSA te kopen. De raad van bestuur heeft dat unaniem goedgekeurd. Er is nooit iemand op het niveau van de raad van bestuur geweest die daartegen heeft gestemd.

Dan, vrij vlug, heeft men zich er toch rekenschap van gegeven dat er problemen waren.

Ik heb hier een ander uittreksel van een vergadering van de raad van bestuur van het jaar 2002, waar een bestuurder – het heeft geen belang wie het was – de volgende vraag stelt. Ik citeer opnieuw in het Frans:

"Il demande si l'expansion de l'activité de FSA ne va pas de pair avec une augmentation des risques."

Jean Marie Dedecker (LDD): In de raad van bestuur?

François Narmon: In de raad van bestuur. Dat is een bestuurder die dat heeft gevraagd.

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

François Narmon: Jacques Guerber was de man binnen Dexia, binnen Crédit Local de France, die de verbindingsman was tussen FSA en Crédit Local de France. Dat was in 2002.

Jacques Guerber lui répond que le risque mesuré en pourcentage est très faible mais porte sur une assiette globale importante.

Dat zegt men dus in 2002 naar aanleiding van een vraag van een bestuurder op het niveau van de groep, daar waar FSA eigenlijk een filiaal was van Crédit Local. Ik weet niet of er op het niveau van Crédit Local zo kritisch is opgetreden, maar op het niveau van de groep heeft men dus duidelijk en zeer vlug – in 2002 al, daar waar de aankoop in 2000 gebeurd is – de vinger gelegd op bepaalde risico's in FSA.

Tot slot heb ik een laatste uittreksel. Ik heb er geen andere gevonden, maar dit is toch wel interessant. Het dateert van 2003; verder heb ik er helaas geen meer. Het gaat terug over een vergadering van de raad van bestuur van de groep, waar er gesproken wordt over FSA. Dat was dus een onderwerp dat regelmatig terugkwam, dat kan ik verzekeren. Op een vraag van een bestuurder antwoordt Pierre Richard het volgende.

"Pierre Richard indique que des instructions ont été données à FSA depuis mi-2001" – een jaar nadat FSA gekocht werd – "afin de donner la priorité au développement des obligations municipales" – dus leningen aan de lokale besturen – "et de limiter le développement de l'activité d'assurance d'ABS (Asset Backed Securities)", een van de problemen die de ondergang van FSA tot gevolg heeft gehad.

Dat was in 2003. Ik heb de notulen van Dexia tussen 2000 en 2006 niet kunnen inkijken, ik heb de tijd daartoe niet gehad. Ik weet echter zeker dat er nadien nog vragen gekomen zijn op het niveau van de raad van bestuur van Dexia over die *asset-backed securities*, die ABS'en, waarbij de raad van bestuur uitdrukkelijk gevraagd heeft om een einde te stellen aan die activiteiten.

Ik veronderstel dat daaraan een gevolg is gegeven, maar dat de afbouw van die activiteiten, gezien het volume dat ondertussen opgebouwd werd, te traag verlopen is en dat men met die ABS'en terechtgekomen is in het hypotheekdrama op de Amerikaanse markt. Dat heeft volgens mij de ondergang van FSA veroorzaakt.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ze hebben toch

nog drie jaar voortgedaan in de subprimezaken. Tot 2008 heeft FSA voortgewoekerd, niettegenstaande de raad van bestuur de macht had om te zeggen dat men moest doen wat er aanbevolen werd, want de holding staat toch boven de bank.

U zegt nu dat zij een volledig onafhankelijke koers gaan volgen zijn, niettegenstaande de waarschuwingen die gegeven werden door de raad van bestuur.

François Narmon: Ik heb uittreksels van de vergaderingen van de raad van bestuur. Het is duidelijk dat de raad van bestuur zeer vlug aan Pierre Richard gevraagd heeft om voorzichtig te zijn met die dingen.

In welke mate daaraan gevolg gegeven werd, was moeilijk uit te maken, want – zoals ik u zei – de verrichtingen van FSA werden opgenomen op de balans van CLF en niet rechtstreeks op de balans van de groep. Het zou dus interessant zijn – ik weet niet of het mogelijk is – om te bekijken of op het niveau van Dexia Crédit Local eveneens de nodige waarschuwingen gegeven werden en wat zij gedaan hebben om die risico's die eigen waren aan FSA, in te dijken en om te vermijden dat FSA verder afgleed naar de afgrond door onder meer al die verrichtingen met ABS'en.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik vind dat toch belangrijk, mevrouw de voorzitter.

La présidente: Je le sais. Et d'autres collègues souhaitent poser des questions. Ce n'est pas un débat entre MM. Dedecker et Narmon. Donc, essayez de synthétiser vos questions.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik heb nog één vraag. Ik zou graag hebben dat u de documenten, die drie uittreksels, aan ons overhandigt. Wilt u dat doen? Ik vind dat heel belangrijk.

Er is FSA. U zegt dat de ontsparing na 2006 is gebeurd. Ik zal niet spreken over Lernout & Hauspie, maar we hebben ook de bank Labouchere, die gedurende uw periode, in 2002, is gekocht en waaraan men in 2005 vermoedelijk 400 miljoen heeft verloren. Er was toch meer aan de hand dan het klassieke bankieren?

François Narmon: Ja, er zijn effectief enkele aankopen geweest, die nadien ook problemen hebben opgeleverd: niet alleen Labouchere, ook Kempen. Kempen en Labouchere waren twee probleem dossiers, die Dexia heel wat geld en moeite hebben gekost. Dat was effectief een

verkeerde inschatting. In de loop van de jaren 2000 heeft Dexia geleidelijk aan in verschillende landen filialen kunnen oprichten, zodanig dat het ook in bijna heel de Europese Unie aanwezig was. Maar eigenlijk ontbrak Nederland in dat geheel. Men heeft dus op zeker ogenblik getracht ook vaste voet te krijgen in Nederland door de aankoop van Kempen en Labouchere. Dat is effectief een fiasco gebleken, dat was een verkeerde beslissing. Ik herhaal, dat was met de bedoeling en in de hoop om ook in Nederland dat te kunnen doen, zoals er in Denemarken, Duitsland, Italië en Spanje filialen van Dexia waren. Dat is verkeerd afgelopen.

Ik wil er wel terloops aan herinneren dat andere Belgische banken geprobeerd hebben vaste voet te krijgen op Hollandse bodem en dat die eveneens van een kale reis zijn thuisgekomen. We waren dus niet alleen, maar dat waren twee slechte dossiers.

Christiane Vienne (PS): Monsieur Narmon, j'aurais quelques questions à vous poser. Vous comprenez que notre préoccupation, c'est bien de comprendre comment cela s'est passé, d'essayer de voir comment nous en sommes arrivés là. Dans ce que vous avez dit, plusieurs choses m'ont étonnée. Parce que c'est un fait qu'entre 1996 et 2008, des phénomènes se passent dans le monde de l'économie qui sont tout à fait extérieurs à Dexia.

Il y a des phénomènes de financiarisation de l'économie qui viennent notamment des États-Unis. On y invente toutes sortes de produits qui sont de plus en plus complexes et qui viennent de banques comme J.P. Morgan et d'autres. Mais, à un moment donné, lorsqu'on fait le choix de mettre dans son portefeuille ce type de produits, qu'on a appelé produits structurés quand tout allait bien et après des produits toxiques, on sait très bien qu'il y a à la fois un gros bénéfice, mais que le gros bénéfice est accompagné du risque.

J'ai l'impression que, quand vous dites que, jusque 2006, on a géré en bon père de famille, ce n'est pas tout à fait le cas. Quand vous dites que c'est un couple bien assorti, d'autres avant vous ont dit que le couple était mal assorti. Cela peut donner l'impression que c'est un couple où l'un dit: moi, j'ai l'argent et toi, tu dépenses. Mais c'est plus nuancé que cela, parce que c'est: moi, j'ai l'argent et toi, tu fais en sorte qu'il me rapporte le plus possible.

Donc, dès le départ, il y a tout de même une volonté que le holding investisse un maximum

pour rentabiliser les actifs de Dexia Belgique. On est bien dans cette logique-là aussi: je te donne mes surplus, tu les investis et tu fais en sorte qu'ils me rapportent le plus possible. Et, cela, bien avant 2006. C'est la logique même du couple.

À partir de 2006, on entre à fond dans des logiques de financiarisation et de produits très complexes avec, dans la visée, des bénéfices extrêmement importants. Et puis on voit que ça foire.

Je ne reviendrai pas sur FSA, car vous avez donné de très bonnes explications à ce sujet.

En ce qui concerne la politique d'achat, vous avez dit, comme d'autres l'ont déjà dit avant vous, que l'objectif était de devenir le leader de ce segment de marché aux États-Unis. Bien entendu, il est toujours facile de poser un diagnostic a posteriori. Mais ne s'agissait-il pas d'une ambition totalement démesurée?

Vous avez dit qu'il y avait eu des réactions au sein du conseil d'administration. Mais personne n'a empêché quoi que ce soit! On a le sentiment qu'il y a eu une espèce d'emballement qui a commencé bien avant 2006. Sur la question, les choses ne sont pas tout à fait claires.

Selon moi, ce n'est pas tellement 2006 qui fait la différence. Ce qui fait la différence, c'est qu'à partir de 2006, on va ajouter à la politique d'achats "non contrôlés" en matière de conséquences, une politique d'investissement dans des produits structurés. Il est vrai que ces derniers faisaient, à l'époque, partie de la culture. En effet, si, aujourd'hui, on parle de produits toxiques, à ce moment-là, si on n'avait pas une rentabilité à deux chiffres, cela n'allait pas. Une espèce de "chien fou" était donc lancé.

La politique d'achat est antérieure à 2006 et elle porte en elle les racines des difficultés rencontrées par Dexia par la suite.

Vous dites que nous allons interroger Pierre Richard qui devrait, d'ailleurs, nous donner des réponses plus précises. Mais le conseil d'administration ne pouvait pas être totalement inconscient de cette stratégie. S'il ne l'a pas approuvée, pourquoi n'a-t-il pas su l'empêcher?

Je vous ai entendu dire que, jusqu'en 2006, vous aviez géré en bon père de famille et que tout allait bien. Les faits prouvent que ce n'est pas vrai.

Si l'on considère l'évolution dans la ligne du temps, on constate une volonté de mener, à tout

prix, des politiques dont finalement l'objectif était d'engranger de très gros bénéfices. Tel était l'objectif. Personne ne s'y est opposé. Et quand la bulle a éclaté, face à la catastrophe, on s'est dit qu'un problème se posait.

La présidente: Chers collègues, je sais que le sujet est palpitant et que c'est un point fondamental mais essayons de poser les questions de manière synthétique. Je comprends que vous ayez envie de tirer vos conclusions et de montrer ce que vous pensez. Essayons vraiment de poser une question synthétique.

Après les réponses de M. Narmon, je passerai la parole à MM. Goffin, Bogaert, Mme Wouters, MM. Gilkinet et George et j'aurai ensuite une petite question à poser.

François Narmon: Je vais donner une réponse rapide à votre longue intervention. Je crois qu'il faut faire la part des choses entre la responsabilité de la gestion courante – qui revient à l'administrateur délégué et au président du comité de direction qui gèrent et qui décident de la politique d'investissement de tout ce qui concerne les opérations financières – et la responsabilité du conseil d'administration qui, lui, reçoit des informations du management par l'intervention de l'administrateur délégué mais qui ne voit que des chiffres globaux. Le conseil d'administration n'a pas le détail des opérations. Par exemple, il n'a aucune indication concernant ce qu'on appelle la "duration", c'est-à-dire la durée des moyens qu'on a récoltés sur le marché et la durée des prêts qui ont été consentis en contrepartie. Or, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, c'est une chose essentielle dans la gestion des risques. Le conseil n'a pas d'indication détaillée à ce sujet, il fait confiance à son administrateur délégué, il fait confiance également à d'autres instances qui ont ou qui peuvent avoir des informations plus détaillées, c'est-à-dire son comité d'audit – le conseil d'administration a un comité d'audit – les réviseurs, les commissaires aux comptes, qui ont des informations beaucoup plus détaillées à ce sujet, et les autorités de contrôle.

Or, jusqu'en 2006, pendant toute la période où je dirigeais le conseil d'administration, je n'ai jamais eu aucune intervention de la part d'une de ces autorités, je n'ai jamais eu un signal d'alarme.

Donc, le conseil d'administration, s'il ne reçoit aucun signal d'alarme et que seuls des chiffres globaux lui donnent satisfaction, il ne peut faire autrement que d'approuver la politique suivie par son administrateur délégué. C'est ça la réalité des

choses. Est-ce que, avant 2006, il y avait déjà eu des investissements qui étaient risqués? C'est possible, mais le conseil d'administration n'en avait pas conscience, n'était pas au courant et n'a jamais eu le moindre signal d'alarme à ce sujet-là.

Je crois que c'est quand même un point essentiel. Donc, je ne dis pas qu'il n'y a pas eu de telles opérations. Je dis simplement que le conseil d'administration n'en était pas informé.

Philippe Goffin (MR): Monsieur Narmon, je vous remercie. Il a été décidé d'aborder les sujets dans un certain ordre. Or, j'ai l'impression que, comme les grosses difficultés de 2008 ont été évoquées, on a basculé sur toute une série de thèmes. Est-on toujours dans le premier thème, à savoir la création du groupe? Manifestement, non! On l'a largement dépassé. On est passé à la politique d'expansion et à la structure de financement. Où en est-on précisément?

Pour rester dans le premier thème qui ne me semble pas encore avoir été clôturé, cette fusion entre le Crédit Local de France et le Crédit Communal de Belgique, est-elle un mariage par défaut? Les gouvernements de l'époque sont-ils intervenus pour que ce mariage se fasse?

François Narmon: (...)

Philippe Goffin (MR): Les gouvernements belge et français sont-ils intervenus pour que ce mariage ait lieu en 1996? Était-ce un mariage de raison, à défaut d'un autre mariage qui était peut-être espéré?

La **présidente:** Monsieur Goffin, nous avons effectivement quitté le premier thème mais M. Narmon est suffisamment intelligent pour savoir ce qu'il y a encore à répondre sur le premier thème et y revenir ultérieurement. Le sujet que nous quittons pour répondre à votre question sera à nouveau abordé ensuite. J'imagine qu'il y aura d'autres interventions car il s'agit d'un sujet central. Ce n'est pas un drame, pourvu que nous gardions en tête l'ensemble des questions. À ce propos, je compte également sur M. Narmon.

Monsieur Narmon, je vous invite à répondre à la question qui vous est posée par M. Goffin.

François Narmon: Quelle était la question? Je l'ai oubliée.

Philippe Goffin (MR): Les gouvernements de l'époque ont-ils poussé pour que ce mariage se fasse? Sont-ils intervenus? Souhaitaient-ils ce

mariage entre le Crédit Communal de Belgique et le Crédit Local de France? On sait qu'à l'époque, il y avait des tentatives de regroupement pour avoir une grande banque belge. Or, ce regroupement n'a pas pu avoir lieu, en tout cas avec le Crédit Communal.

François Narmon: Dans les années '90, nous étions dans une période de transformation profonde du marché financier. Les autorités belges, notamment le gouvernement belge avec, en tête, le ministre des Finances, suivaient cela de près et se posaient également des questions concernant l'avenir des institutions financières belges. Elles ont également tiré la conclusion que, dans la perspective de l'arrivée d'un grand marché européen d'environ 300 millions d'habitants, les banques belges étaient de trop petite taille pour affronter un tel marché. C'était la perception que l'on avait et que le gouvernement avait également. D'où, d'ailleurs, la première tentative du ministre des Finances de regrouper les sept IPC en deux groupes. Cela n'a pas marché. Il y a eu deux autres tentatives, comme je vous l'ai dit avec la Générale et la BBL.

Et puis, il y a eu Dexia, avec le Crédit Local. Le gouvernement belge voulait simplement appuyer cette tendance, ou cette nécessité, des institutions financières belges à s'adapter à la nouvelle taille du marché et a donc toujours soutenu toutes les initiatives qui ont été prises à cet égard.

De ce côté-là, le ministre Maystadt, ainsi que le gouverneur de la Banque nationale, ont toujours appuyé les initiatives, y compris bien sûr la création de Dexia.

Je ne sais pas si je l'ai déjà dit, mais ce n'est pas parce que Dexia est la quatrième tentative dans ce genre finalement réussie que c'est une mauvaise tentative, que c'est un quatrième choix. C'est un autre choix. La création de Dexia, avec le Crédit Local, permettait au Crédit Communal de continuer à financer les autorités locales, plus uniquement en Belgique, mais dans un cadre européen; ce qui était parfaitement dans la conception du temps, de cette époque-là. Cela agréait absolument les autorités financières et les autorités politiques. Donc, il y a eu plusieurs choix possibles: une grande IPC, un regroupement avec une banque belge ou une fusion avec le Crédit Local de France. Finalement, c'est la troisième qui a réussi. C'est une autre. Cela aurait pu être autrement, mais finalement, c'est ça qui s'est passé.

Hendrik Bogaert (CD&V): Mijnheer Narmon, ik

heb hier een interview in *De Standaard* van 24 december 2005, dat handelt over de politieke beïnvloeding in die tijd en of die al dan niet woog op de beslissingen die bij Dexia werden genomen.

Enerzijds zegt u dat die politici erbuiten werden gehouden, in de zin dat u geen politieke benoemingen hebt gedaan in uw periode. Ik vind dat goed.

Anderzijds zegt u het volgende in dat interview. Ik lees even een korte paragraaf voor: "Maar het nadeel was dat ik met alle dossiers langs de raad van bestuur moest passeren. En soms, als het politiek wat delicaat lag, deed ik dat liever niet. Niet dat we dingen deden die niet mochten, hoor. Maar destijds was de politiek er bijvoorbeeld niet zo van overtuigd dat instellingen zoals het Gemeentekrediet en de ASLK ook in het buitenland activiteiten moesten uitbouwen. Nadat we de BIL hadden overgenomen, kon ik dergelijke dossiers via Luxemburg laten lopen. Daarom is de BIL zo belangrijk geweest voor onze expansie."

Ik neem dat citaat, omdat ik even de volgende hypothese wil toetsen en ze wil stellen tegenover de thesise die overal ingang vindt, als zouden die domme politici niet hebben doorgehad wat er bij Dexia gebeurde.

U zegt hierin eigenlijk dat u een aantal buitenlandse expansieplannen had, dat de politiek daarvan niet zo was overtuigd en dat u het geluk had om die plannen wel via Luxemburg te kunnen uitvoeren.

Als ik dat dan samenvoeg met het toezicht, dat heel gebrekkig is geweest in heel het Dexiadossier, krijgen wij natuurlijk een verschrikkelijke compartimentering van de situatie. Het toezicht was immers land per land gestructureerd, waardoor men vanuit België niet kon zien wat het toezicht deed in Frankrijk en het toezicht in Frankrijk wellicht niet kon zien wat het toezicht deed voor FSA in de Verenigde Staten.

Dan is de vraag of de mensen in de raad van bestuur, politici of niet, zicht hadden op heel de situatie. Ik val achterover van de opmerking die u maakt als dat men in de raad van bestuur geen zicht had op de risico's, dat het een apart comité was en dat dat iets was voor het dagelijks beheer.

U zegt precies alsof het normaal is dat dat tot het dagelijks beheer behoort. Ik begrijp echter niet goed dat iets wat een bank failliet kan laten gaan, een zaak is van dagelijks beheer. Iets wat een bank uiteindelijk failliet kan laten gaan, is volgens

mij iets wat op een raad van bestuur moet komen.

Het is alsof de kwestie waarbij iemand naalden stopt in babyvoeding, nooit op de raad van bestuur zou komen van een bedrijf dat actief is op het vlak van babyvoeding, omdat dat nu eenmaal behoort tot de dagelijkse leiding.

Ik sta daarvan versteld. Verschillende mensen herhalen dat hier en ik vind dat heel bizar. Ik heb het heel moeilijk met het idee dat er zaken gebeuren in de organisatie, die uiteindelijk bijna leiden tot het faillissement van de groep en men daarvan dan zegt dat dat zaken van dagelijks bestuur zijn. Ik heb het daar heel moeilijk mee.

Ik vraag mij dan af wat er in uw periode gebeurd is in verband met corporate governance? Welke acties hebt u ondernomen om het fenomeen van de ongelooflijke internationalisering te counterbalanceren met versterkt intern toezicht, met versterkt beheer van de risico's van de groep en dergelijke meer?

Ik zou graag uw commentaar willen horen op de paragraaf die ik heb voorgelezen, waarin u zegt dat de politiek er niet van overtuigd was dat instellingen zoals het Gemeentekrediet en de ASLK ook in het buitenland activiteiten moesten uitbouwen en dat dankzij de overname van BIL dergelijke dossiers dan wel konden. Ik heb daar toch vragen bij.

François Narmon: Ik denk dat op dat vlak de houding van de overheid in de loop van de jaren '90 is geëvolueerd. De passage die u aanhaalt in verband met BIL, situeert zich in het begin van de jaren '90. Ik denk dat wij BIL in 1991 hebben overgenomen.

Het was zo dat wij op dat ogenblik nog ver stonden van de Europese integratie en dat de overheid nogal weigerachtig stond tegen een verdere internationalisering of een internationale uitbreiding van de activiteiten van het Gemeentekrediet of andere OKI's.

Op het gebied van het Gemeentekrediet waren wij er toen al van overtuigd dat die internationalisering er zou komen, dat er moest worden uitgekeken naar internationale uitbreiding, onder andere ook voor ons privécliënteel, want het Gemeentekrediet was dus niet alleen de bank van de lokale besturen, maar had een uitgebreid privécliënteel via onze agentschappen.

Bij dat privécliënteel waren er ook heel wat kleine en middelgrote ondernemingen. Wij wensten aan

dat cliënteel ook de mogelijkheid te geven om buiten de grenzen te treden, en hen ook te begeleiden bij internationale verrichtingen.

Het is in die optiek dat BIL in 1991 werd overgenomen, omdat dat een eerste stap in die richting was, om ons privécliënteel ook de mogelijkheid te geven om buiten België te beleggen en dus verrichtingen op de buitenlandse markten te doen.

Nadien is de houding van de overheid veranderd. Stilaan is zij zich rekenschap beginnen te geven van het feit dat er een schaalvergroting moest komen.

Het is in 1992 of 1993 geweest, dat minister Maystadt de eerste poging heeft gedaan, door te trachten de zeven OKI's samen te voegen, waarna alles aan het rollen is gegaan. Immers, misschien ook onder druk van de financiële autoriteiten, onder andere de Nationale Bank van België en de gouverneur van de Nationale Bank van België, heeft men zich er rekenschap van gegeven dat men noodzakelijkerwijze de internationale toer moest opgaan.

De BIL situeert zich dus helemaal in het begin van het proces, namelijk in 1991.

Hendrik Bogaert (CD&V): Mijnheer Narmon, ik dank u voor uw antwoord. Ik stel al mijn vragen met alle respect voor u. U hebt echter geen antwoord op de hiernavolgende vraag gegeven.

U hebt in de bank een sterke internationalisering georganiseerd. Ter zake zou ik verwachten dat er een heel sterke centralisering van het toezicht is. Ik bedoel daarmee bijvoorbeeld een geconsolideerd risicobeheer.

De heer Mariani heeft tegenover ons verklaard dat, toen hij in 2008 de bank aantrof in de toestand waarin zij verkeerde, er geen geconsolideerd risicobeheer bestond. Ik veronderstel dat er ook tijdens uw periode geen geconsolideerd risicobeheer was, waardoor u in uw hoedanigheid van CEO of van voorzitter van de raad van bestuur geen idee had welke risico's men binnen FSA aan het nemen was en u ook geen idee had welke risico's men in andere filialen van Dexia aan het nemen was. Wanneer u immers niet alles optelt, ziet u ook gewoon de situatie niet.

Het is zoals in een ander bedrijf, waar het ene filiaal dit en een ander filiaal dat doet, zonder dat er iemand is die alles optelt, die nagaat wat er

allemaal gebeurt en die door consolidatie de interne transacties neutraliseert.

Het voorgaande lijkt mij in een bank de basis van alles te zijn. Wanneer u zulks niet doet en de interne transacties er niet uithaalt, hebt u geen enkel zicht op wat u aan het doen bent.

Zijn er op dat ogenblik geen reacties gekomen? Is er niet de vraag geweest wat de bank aan het doen was, of er nog iemand wist wat met Dexia aan de hand was, of men zich afvroeg wat men met Dexia moest doen?

François Narmon: Het is mogelijk dat er een gebrek aan een gecentraliseerd risicobeheer was. Ik heb er nooit iets van gemerkt. De raad van bestuur heeft ook niets gemerkt en heeft er nooit een opmerking over gemaakt.

Maar het is niet omdat er geen opmerkingen over werden gemaakt, dat er op dat vlak misschien geen lacunes waren. Dat is best mogelijk. Ik kan dat aanvaarden. Ik heb er echter geen concreet zicht op.

Hendrik Bogaert (CD&V): Collega's, in een interview over hetzelfde thema in *Het Laatste Nieuws* zegt iemand: "In de periode 2004-2005 werd het financieringsmodel van de Franse activiteiten doorgelicht in het directiecomité van Dexia. De groep kwam tot de conclusie dat, indien Dexia zijn dubbele AA-rating zou verliezen, dat model geen stand kon houden. Dan zou de groep niet meer in staat zijn om voldoende geld uit de markt te halen."

Ik heb nog een ander interview in *De Morgen* waarin over Claude Piret wordt gezegd dat hij had gewaarschuwd voor de komende ramp en dat zijn waarschuwingen niet ernstig werden genomen. Ik was er niet bij, maar ik vraag het u gewoon.

François Narmon: Dat ik waarvoor had gewaarschuwd?

Hendrik Bogaert (CD&V): Dat de waarschuwingen van Claude Piret de top van de bank niet hebben bereikt, maar dat er wel degelijk is gewaarschuwd.

François Narmon: Als de waarschuwingen van de heer Piret de top van de bank niet hebben bereikt, dan hebben ze zeker ook de raad van bestuur niet bereikt. Er is dan iets misgelopen binnen het dagelijks beheer.

Hendrik Bogaert (CD&V): Hij zou, volgens die

bronnen, herhaaldelijk hebben gewaarschuwd voor het expansieve risicobeleid van de groep.

François Narmon: In welk jaar was dat?

Hendrik Bogaert (CD&V): Ik kan dat hier niet uit afleiden. Zijn er in uw periode waarschuwingen uit de buik, of beter gezegd de top van de organisatie gekomen? Het risicobeheer van een bank draagt het nummer 1 bij een bank. U hebt zelf gezegd dat ALM de eerste prioriteit vormt in een bank. Het moest worden opgevolgd, omdat Dexia heel veel zaken had lopen op 25 jaar. Een en ander is heel rentegevoelig, omdat die curve zo lang is. U zegt het zelf, maar de raad van bestuur en de CEO hadden geen zicht op het risicobeheer.

François Narmon: Geen rechtstreeks zicht, nee.

Hendrik Bogaert (CD&V): Wat was u dan aan het doen?

François Narmon: Een ALM-functie is typisch een functie die wordt uitgeoefend op het niveau van het dagelijks bestuur.

Hendrik Bogaert (CD&V): Sorry dat ik aandring, maar verdedigt u tot op vandaag dat het ALM-beheer in een bank iets voor het dagelijks bestuur is en dat de raad van bestuur daarvan niet op de hoogte moet zijn? Verdedigt u dat tot op vandaag?

François Narmon: De ALM-functie is een daad van dagelijks bestuur. Dat is evident. Het is de afgevaardigd bestuurder, die erover moet waken dat die ALM-functie correct werkt. Hij brengt dan verslag uit aan de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft echter geen rechtstreeks zicht op de ALM-functie. De raad van bestuur hangt natuurlijk af van wat de CEO komt vertellen op dat vlak. De raad van bestuur kan niet rechtstreeks gaan kijken of die ALM-functie al dan niet goed werkt. Dat is niet de taak van een raad van bestuur.

Hendrik Bogaert (CD&V): Nee, maar het is wel de taak van de raad van bestuur om vragen te stellen aan de CEO in verband met het risicobeheer. Mijn vraag is dan ook of er in die raad van bestuur ter zake vragen werden gesteld. Ik begrijp dat in een bank heel het directiecomité zetelt in de raad van bestuur. Ook bij Dexia is dat het geval. Hoe moet ik mij zo'n raad van bestuur voorstellen? Heel het directiecomité zit daar. De raad van bestuur zit daarbij en er wordt daar van alles besproken: personeelsbeleid et cetera. Hetgeen moet worden besproken, namelijk het risicobeheer van Dexia met zijn langlopende leningen, wordt niet besproken. Werd dat niet

besproken?

François Narmon: Ik heb u gezegd, ik heb de gelegenheid niet gehad om de verslagen van de raad van bestuur tussen 2000 en 2006 weer in te kijken. Ik kan dus niet zeggen op welk ogenblik de raad van bestuur zich beziggehouden heeft met het risicobeheer of niet. Maar in ieder geval, als er vragen gesteld werden, werden die vragen gesteld aan de afgevaardigd bestuurder, aan de CEO. Ik veronderstel dat de raad van bestuur de antwoorden die hij heeft gekregen, aanvaard heeft en voldoende vond, anders zou er immers een reactie gekomen zijn van de raad van bestuur. Als de raad van bestuur niet gereageerd heeft, dan was het enkel omdat de raad van bestuur niets zag wat niet mocht op dat vlak.

Hendrik Bogaert (CD&V): Had men de informatie op de raad van bestuur om die analyse te doen? Ik bedoel zelfs maar een eerste analyse om te begrijpen wat er gebeurde met het risicobeheer van de bank. Als er niet eens een geconsolideerd risicobeheer is, hoe kan de raad van bestuur dan eigenlijk een gesprek beginnen over het risicobeheer in een bank? Men heeft gewoon de basiscijfers niet. Hoe gaat dat dan precies?

François Narmon: Ik heb reeds gezegd dat er waarschijnlijk geen geconsolideerd risicobeheer was. Dat was misschien een lacune, waar de raad van bestuur niet op gewezen heeft. Ik vind echter ook dat als dat een werkelijke lacune is, de eerste die daarop zouden moeten wijzen, de organen zijn die toezicht uitoefenen op de banken. Die hebben nog meer informatie dan de raad van bestuur en die zijn de eerste die aan de alarmbel hadden moeten trekken. Ik herhaal het, er is nooit enige reactie gekomen. Het is dus best mogelijk dat daar een lacune was, maar de raad van bestuur was zich daar niet van bewust en niemand heeft hem daarop gewezen. Dat is de situatie. Ik zeg niet dat er geen lacune was, het is best mogelijk, maar de raad van bestuur was zich er niet van bewust. Degenen die het konden weten of die het zouden moeten weten, hebben niet gereageerd. Dan gaf de raad van bestuur natuurlijk de gevolgtrekking dat alles normaal verliep en dat er geen problemen waren op dat vlak.

Jean Marie Dedecker (LDD): ...(*geen micro*)

La **présidente:** Premièrement, monsieur Dedecker, votre micro n'est pas branché; deuxièmement, nous avons préparé une liste d'intervenants. Le sujet est délicat: essayons donc de nous discipliner. Avant vous, j'ai Mme Wouters

et M. Gilkinet. Ensuite, si vous me le permettez, je poserai une petite question. Terminez monsieur Bogaert.

Hendrik Bogaert (CD&V): Mijnheer Narmon, is het volgens u de plicht van de CEO van een bank of een andere instelling of organisatie om belangrijke zaken zelf proactief op zijn raad van bestuur te brengen? Vindt u dat iemand die aangesteld is als CEO al dan niet bijna de ethische plicht heeft om belangrijke zaken op zijn raad van bestuur te brengen op een normale manier, zijnde basisinformatie te geven en te zeggen wat volgens hem de situatie is in zijn instelling, die te delen met de leden en daar een gesprek over te beginnen? Of vindt u dat de CEO het kan maken om dat niet te doen?

François Narmon: Het is natuurlijk de plicht van een CEO om belangrijke zaken aan de raad van bestuur voor te leggen. Wat hij onder andere voorlegt, is de interne organisatie van de groep. Die wordt besproken in de raad van bestuur. Als er andere zaken zijn die de CEO belangrijk vindt, moet hij die aan de raad van bestuur voorleggen. Dat is de normale functie en de normale plicht van een afgevaardigde bestuurder.

Hendrik Bogaert (CD&V): Is het Asset Liability Management in een bank volgens u belangrijk of niet?

François Narmon: Het wat?

Hendrik Bogaert (CD&V): Het *liability management*, het risicobeheer van een bank. Is dat iets wat volgens u een CEO proactief in de raad van bestuur van een bank zou moeten brengen of vindt u dat dit niet moet?

François Narmon: Ja, dat is effectief een punt dat regelmatig besproken zou moeten worden in de raad van bestuur.

Hendrik Bogaert (CD&V): Is dat gebeurd in de periode dat u CEO was en in de periode dat u voorzitter van de raad van bestuur was?

François Narmon: In de vier jaar dat ik aan het hoofd stond van Dexia België werd er om de maand een ALM-vergadering belegd waaraan ik persoonlijk deelnam. Wat er nadien gebeurd is, kan ik u niet zeggen. Ik weet niet of de CEO eraan deelnam of niet. Ik nam persoonlijk altijd deel, behoudens uitzonderlijke gevallen, aan de ALM-vergadering, gezien het belang van die vergaderingen.

Hendrik Bogaert (CD&V): Dat is iets omgekeerds. Dat de voorzitter van de raad van bestuur of de CEO deelneemt aan de ALM-comités is één richting. Dat bedoel ik niet. Ik bedoel de andere richting, namelijk informatie die vanuit het ALM-comité via de CEO – ik neem aan dat tenminste de CEO op de hoogte is in de bank – in de raad van bestuur wordt gebracht.

François Narmon: Die wordt naar de raad van bestuur gebracht voor zover de CEO denkt dat er problemen zijn die hij met de raad van bestuur wil bespreken. Als de CEO in de ALM-vergadering vaststelt dat er een goed evenwicht is tussen de actieve en passieve zijde van de balans – wat een van de zaken is die op de ALM-vergaderingen besproken worden – dan zal hij niet iedere maand aan de raad van bestuur zeggen dat er geen probleem is wat het ALM betreft.

Dan wordt er gewoonweg geen informatie gegeven, omdat er geen problemen zijn. Als er echter een probleem is, moet dat natuurlijk aan de raad van bestuur meegedeeld worden.

Hendrik Bogaert (CD&V): Dit is de belangrijkste *driver* van een bank. Als men boordtabellen zou maken over een bank, zit dat er zeker bij. Is het dan niet normaal dat die belangrijke boordtabel gewoon systematisch op de raad van bestuur komt, dat de CEO daarover uitleg geeft, dat hij desnoods zegt dat hij geen probleem ziet of wel een probleem ziet, of zegt dat er een gigantisch probleem dreigt te ontstaan? Is het niet de ethische plicht van een CEO om zo'n belangrijke boordtabel vanuit zijn organisatie tot op de raad van bestuur te brengen?

Is dat gebeurt in de periode dat u verantwoordelijk was, ja of neen?

Als het antwoord, het eerlijke antwoord neen is, waarom is dat niet gebeurd?

François Narmon: Het is niet gebeurd omdat er in de periode 1996-2000, de periode waarin ik persoonlijk aan die vergaderingen heb deelgenomen, absoluut geen problemen waren, geen enkel probleem. Het enige dat men kon zeggen aan de raad van bestuur was dat op het gebied van risicobeheer alles onder controle was.

Hendrik Bogaert (CD&V): In de periode tot 2006, toen u voorzitter was van de raad van bestuur, is dat dan ook niet gebeurd?

François Narmon: Ik denk dat Pierre Richard wel af en toe op de raad van bestuur gesproken heeft

over het risicobeheer. Vanwege het feit dat er geen enkele speciale maatregel werd getroffen, veronderstel ik – ik zou daarvoor de notulen van de raad moeten nagaan – dat hetgeen Pierre Richard aan de raad van bestuur zei van die aard was dat de raad van bestuur gerustgesteld was.

Hendrik Bogaert (CD&V): Is het juist dat over het risicobeheer van de bank mondeling gerapporteerd werd en dat daarover nooit schriftelijk is gerapporteerd?

François Narmon: Al hetgeen op de raad van bestuur mondeling gezegd werd, werd ook gerapporteerd. Wilt u dat zeggen?

Hendrik Bogaert (CD&V): Iemand is ons hier in onze commissie komen vertellen in verband met het risicobeheer dat dit vaak mondeling toegelicht werd en dat dit niet schriftelijk toegelicht werd.

François Narmon: Wat bedoelt u met schriftelijk? Bedoelt u dat er geen documenten uitgedeeld werden?

Hendrik Bogaert (CD&V): Ik bedoel dat het niet – wat ik zou verwachten – met slides, boordtabellen en cijfers toegelicht werd, maar mondeling.

François Narmon: Gewoonlijk, alles dat ter sprake kwam op de raad van bestuur werd altijd toegelicht aan de hand van tabellen. Het zou mij verwonderen dat er voor die speciale punten geen toelichting zou zijn, geen schriftelijke toelichting; dat zou mij verwonderen.

Hendrik Bogaert (CD&V): In principe is men vanuit de bank niet proactief met het risicobeheer naar de raad van bestuur gestapt? Ik bedoel: niet vanuit de raad van bestuur naar het ALM-comité, maar omgekeerd, door de CEO en zijn directiecomité? Die beweging is niet gebeurd?

François Narmon: Nee, de raad van bestuur stapt niet naar het ALM-comité, het ALM stapt naar de raad van bestuur. Via de gedelegeerd bestuurder.

Hendrik Bogaert (CD&V): Het is niet gebeurd?

François Narmon: De normale gang van zaken is...

Hendrik Bogaert (CD&V): Dat weet ik.

François Narmon:... dat de gedelegeerd bestuurder aan de raad van bestuur verslag

uitbrengt indien er problemen zijn in verband met ALM. Dat is de normale gang van zaken.

Hendrik Bogaert (CD&V): Als de gedelegeerd bestuurder oordeelde dat er geen probleem was bij het risicobeheer, bracht hij geen verslag uit aan de raad van bestuur?

François Narmon: Of hij zei gewoon dat er geen problemen waren.

Hendrik Bogaert (CD&V): En er werden geen problemen gemeld tot 2006?

François Narmon: Er werden geen problemen gemeld, nee.

Hendrik Bogaert (CD&V): Hoe komt het dat de heer Piret het verschillende keren meldde en dat het niet doorkwam bij u? Is het blijven steken tussen de heer Piret en u?

François Narmon: Ik herhaal mijn vraag: wanneer heeft de heer Piret dat gezegd?

Hendrik Bogaert (CD&V): Volgens u heeft hij het niet gezegd?

François Narmon: Ik weet niet sinds wanneer Piret die functie waarnam, maar volgens mij was het zeker niet voor 2007. Wat u vermeldt, is iets wat betrekking heeft op de periode na 2006. Dat kan gecheckt worden. Dat is gemakkelijk. Ik ben bijna zeker dat het na 2006 was dat de heer Piret die functie waarnam.

Veerle Wouters (N-VA): Mevrouw de voorzitter, mijnheer Narmon, ik dank u voor uw toelichting.

Ik wil even terugkomen op wat u gezegd hebt omtrent het feit dat u een aantal problemen had aangekocht. Ik verwijs daarvoor terug naar Kempen & Co en Labouchere.

Ik vraag mij daarbij af hoe die overnames indertijd gepresenteerd werden aan de raad van bestuur. Hoe is men tot die overnames overgegaan? Daar moet volgens mij toch een goedkeuring voor gegeven worden door de raad van bestuur. Is dat indertijd gebeurd op basis van een risicoanalyse? Dat zijn vragen die slaan op de periode voor de overname van die twee gevallen.

Op welke manier heeft men achteraf, wanneer men zag dat men eigenlijk een aantal problemen had aangekocht, lessen getrokken uit die mislukkingen die men daar toch heeft opgelopen?

Is er voor de overnames die daarop zijn gevolgd, een andere werkwijze gehanteerd, een andere manier waarop die werden aangepakt? Ik doel dan, bijvoorbeeld, op de overname van Kempen & Co. In welke zin was die manier dan verschillend?

François Narmon: Wat de overnames aangaat, onder andere van Kempen & Co en Labouchere, die uiteindelijk een mislukking waren, kan ik het volgende zeggen. Dat werd gepresenteerd aan de raad van bestuur als zijnde overnames in het raam van een verdere territoriale uitbreiding op Europees niveau.

De doelstellingen van Dexia waren duidelijk: uitgroeien tot een instelling van Europees niveau. Geleidelijk aan zouden wij in alle landen die deel uitmaakten van de Europese Unie aanwezig zijn. In die landen was het de bedoeling om de basisfunctie van de groep, dus de financiering van de lokale besturen, te kunnen organiseren. In die optiek werden er overnames gedaan of zijn er filialen gecreëerd in heel wat Europese landen die deel uitmaakten van de Europese Unie, zoals Duitsland, Oostenrijk, Italië en Spanje. Overall was Dexia aanwezig.

Dexia was niet aanwezig, ik heb het al gezegd, in Nederland. Dat was dus een witte vlek op de aanwezigheid van Dexia in Europa. Men wilde dus ook in het buurland Nederland aanwezig zijn. Het is op die basis dat aan de raad van bestuur werd voorgesteld om Kempen en Labouchere over te nemen. Daarbij werd natuurlijk ook een aangepaste analyse gemaakt van de mogelijke risico's enzovoort, maar uiteindelijk is het risico groter gebleken dan men waarschijnlijk heeft gedacht, want die overnames waren een volledige mislukking. Dat was dus eigenlijk de manier waarop die overnames aan de raad van bestuur werden voorgelegd. Op basis van het voorstel van de afgevaardigd beheerder werden die overnames ten andere door de raad van bestuur unaniem goedgekeurd. Er is niemand die zich daartegen heeft verzet. Nadien heeft men gezien dat men dus unaniem een vergissing heeft begaan.

Wat is er nadien gebeurd? Nadien is men natuurlijk veel voorzichtiger geworden. Na Labouchere en Kempen, u mag kijken in de annalen van Dexia, zijn er geen grote overnames meer gebeurd. Men is veel voorzichtiger geworden. Er zijn hier en daar nog kleine verrichtingen geweest, maar die absoluut van ondergeschikt belang waren. Er is één grote verrichting geweest die nog nadien werd voorgelegd aan de raad van bestuur en dat was

een samenwerking met Sanpaolo in Italië. Daarop heeft de raad van bestuur "nee" gezegd. De raad van bestuur is dus duidelijk geschrokken van wat er in Nederland is gebeurd en is nadien wat betreft het overnamebeleid een veel voorzichtiger politiek gaan voeren, en heeft dus ook een grote overname zoals Sanpaolo niet willen goedkeuren.

La présidente: M. Gilkinet n'est plus là. Il est en train de téléphoner. Je vais poser ma question.

Monsieur Narmon, nous apprenons beaucoup de choses sur la question de quelques collègues concernant la façon dont vous envisagez, dans le cadre de votre mission de président du conseil d'administration, de travailler dans ce conseil d'administration. Nous en déduisons finalement que cette façon de travailler était peu proactive. Il nous paraît invraisemblable, qu'à un moment donné, présider un conseil d'administration comme si on présidait un service-club - ne le prenez pas de mauvaise part -, en attendant qu'on veuille bien venir vous expliquer ce qui se passe, ne finisse pas par être problématique.

J'ai envie de vous poser une question bien pointue, comme M. Bogaert tout à l'heure. Les auditeurs de Dexia Crédit Local se sont plaints, régulièrement, de ce que FSA était une filiale incontrôlable. Cela ressort de PV du comité d'audit. Or, l'activité d'assurance-crédit a continuellement augmenté – nous le savons par les éléments du dossier – même avant 2006, quand vous étiez encore là. Je ne peux pas imaginer que vous ne vous soyez pas aperçu de l'impossibilité de contrôler et d'appliquer une stratégie.

Vous dites qu'on avait vu qu'il y avait des produits problématiques, qu'on avait demandé à réduire la voilure. Vous avez donc eu des réactions, à un moment donné. Pourquoi alors, en tant que président du conseil d'administration, avec vos administrateurs, n'avoir pas établi un plan chiffré, avec des objectifs précis pour demander à votre CEO de les appliquer? Votre CEO est là pour l'exécutif. Vous, vous êtes là comme conseil d'administration. Si vous lui dites "On vous fait confiance, vous avez carte blanche, réduisez la voilure", ce n'est pas suffisant!

On est étonné de voir que vous n'avez pas été plus sévère, plus exigeant, que vous ne fixiez pas d'objectifs précis et que vous ne demandiez pas à Richard d'appliquer et de faire appliquer au niveau, par exemple, de DCL (sur l'élément que je cite), une plus grande rigueur en termes de contrôle. Cela aurait permis à l'audit de DCL de

contrôler FSA - ce qu'ils ne pouvaient pas faire et, apparemment, ils s'en plaignaient - qui était, de commune renommée, une filiale problématique.

Le métier de banquier c'est quand même de contrôler. Quand vous dites que vous regardez l'actif et que vous regardez le passif, si tout cela est en équilibre, tout va bien, ce sont des masses, nous n'avons pas les "durations", etc. Mais le banquier sait ce qu'il doit avoir dans ses actifs et si cela tient à quelque chose, s'il y a une garantie en dessous. Sinon, c'est un vrai problème. Pardonnez-moi d'être aussi basique, mais il faut, à un moment donné, réagir et se poser les bonnes questions.

Merci de me répondre.

François Narmon: Madame la présidente, ce que vous dites concernant FSA, à savoir que le conseil d'administration devait être plus sévère et imposer à l'administrateur délégué des mesures pour réduire l'activité de FSA, surtout dans le domaine des produits toxiques, c'est effectivement ce qui s'est passé!

J'ai donné lecture de quelques passages des réunions du conseil d'administration, où le conseil effectivement dit et très vite à l'administrateur délégué que FSA est une filiale à problèmes et qu'il faut faire attention. C'était une première mise en garde. Par après, le conseil a dit de façon très formelle que c'en était fini avec la vente de tous ces produits, qu'il fallait cesser et réduire le plus rapidement possible – évidemment, cela ne peut se faire en un jour – ce portefeuille de produits structurés. C'est ce qui s'est passé!

Le conseil, au niveau de FSA, a régulièrement mis l'administrateur délégué sur la sellette en lui disant qu'il fallait faire attention à FSA et réduire les risques que présentait cette filiale. L'administrateur délégué a exécuté ces injonctions, mais il est évident qu'un portefeuille qui avait pris de l'ampleur ne pouvait pas s'éliminer en un jour. Il a fallu le temps et, malheureusement, ce temps a fait défaut, puisqu'il y a eu, à un moment donné, et avant que le portefeuille ait pu être réduit d'une façon suffisamment substantielle, la crise sur le marché hypothécaire américain. À partir de ce moment-là, FSA s'est trouvé en difficulté.

Je puis vous dire de façon très formelle que le conseil d'administration, dans le domaine FSA, a été très vigilant, a régulièrement mis ce problème à l'ordre du jour de ses réunions et a mis à plusieurs reprises l'administrateur délégué devant

ses responsabilités en exigeant des mesures concrètes et rapides.

On ne peut pas dire que le conseil d'administration ait été passif. Il a été dans ce domaine très actif et très vigilant, mais cela n'a pas suffi, hélas, à éviter la catastrophe FSA.

La présidente: La catastrophe de FSA est extérieure. C'est par cet élément extérieur et fortuit à un moment donné qu'il y a contamination de la banque que vous présidez. Bien sûr, on a tendance peut-être à réécrire l'histoire, et je ne m'en excuse pas. Je dis simplement: nous voyons l'histoire après qu'elle se soit déroulée, vous aussi. Le problème est qu'entre 2003 et 2008, cinq ans s'écoulaient. Quand on se rend compte, et que les alertes sont récurrentes, que FSA est un produit éminemment dangereux, n'y a-t-il pas moyen de fixer des objectifs plus sévères, plus précis, en disant: le conseil d'administration veut une réduction d'autant? J'ai l'impression qu'on demande à Richard de réduire et que c'est lui qui choisit la manière de faire. Et qu'il ne le fait pas, peut-être, en plus! Cela, on le lui demandera.

François Narmon: C'est vrai que je n'ai pas souvenir que le conseil d'administration ait fixé des quotas ou un rythme de réduction. Il a insisté sur le fait qu'il fallait réduire ce portefeuille, qu'il était exclu de continuer ce genre d'activité, mais il aurait peut-être dû être encore plus sévère et fixer à l'administrateur délégué de véritables quotas. Je n'ai pas souvenir que de tels quotas aient été fixés. Mais il n'est pas sûr que, même en fixant des quotas, on aurait pu éviter la catastrophe. C'est une autre hypothèse.

La présidente: Vous ne vous êtes donc pas rendu compte que l'activité d'assurance crédit avait augmenté, même avant 2006? Donc, vous demandiez de réduire, et en réalité, c'est l'inverse qui se passait, et vous ne l'avez pas vu?

François Narmon: Je ne sais pas si l'activité a vraiment augmenté encore à partir du moment où le conseil d'administration a mis l'administrateur délégué en garde contre ces activités. Je ne crois pas qu'on ait encore fait des opérations, sauf des opérations qui étaient dans le *pipeline* et qu'il fallait encore clôturer. Mais je n'ai pas l'impression que l'administrateur délégué ait été à l'encontre des injonctions du conseil d'administration à partir du moment où le conseil a dit que ces opérations devaient cesser. Je crois qu'effectivement, il n'y a plus eu, dans ce domaine-là, de nouvelles opérations, sauf que, évidemment, tout le passé s'était accumulé et qu'il a fallu vivre avec ce

passé.

La **présidente**: On vérifiera, bien sûr, et on saura si, oui ou non, des choses qui auraient dû être portées à votre connaissance, qui l'ont été ou pas et si, réellement, les informations dont je dispose et que je livre à votre réflexion et à votre réponse sont exactes. Je veux bien tout entendre mais s'il y a une explication pour chaque chose qui consiste toujours à dire "je ne pense pas qu'il l'ait fait...", "je ne doute pas...", "nous n'avons pas été au courant...", vous comprendrez que c'est un peu difficile. Nous essayons de comprendre ce qu'il s'est passé et on se pose la question de savoir comment il se fait, à un moment donné, que personne ne prenne les bonnes dispositions et évite radicalement les catastrophes qui s'annoncent.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik knoop opnieuw aan bij de vragen van de heer Bogaert van daarnet. Wij luisteren en leggen de elementen naast degene die wij al gehoord hebben.

U hebt daarnet gezegd dat de verklaringen volgens u betrekking hebben op 2007-2008, en dat er toen pas problemen gesignaleerd zijn. Wij hebben echter ook gehoord dat het tot 2008 — op het moment van het aantreden van de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur, die wij al gehoord hebben, en van de nieuwe CEO, die wij ook gehoord hebben — totaal onmogelijk was een zicht te krijgen op de algehele risicoposities van de bank. Dat hebben zij verklaard. Er was met andere woorden een heel sterke balkanisering. Dat is het woord dat de heer Dehaene gebruikt heeft. Het was als het ware onmogelijk, omdat iedereen binnen zijn of haar eigen hokje werkte.

Ik vind het een beetje vreemd dat u zegt dat er tot 2006 geen problemen waren. Kan het niet zijn dat u helemaal geen zicht had op welke problemen er waren, omdat alles veel te gefragmenteerd en met tussenschotten georganiseerd was?

In tweede orde is mijn vraag ruimer. U zei daarnet dat het de taak van de CEO is om dingen inzake de interne organisatie aan de raad van bestuur voor te leggen. De heer Dehaene verklaarde dat de interne organisatie eigenlijk een boeltje was en dat er vanuit de holding helemaal geen zicht was op alle elementen die meespeelden. Is dat dan nooit besproken? Heeft er nooit iemand van de raad van bestuur vragen gesteld over de interne organisatie, over de balkanisering en over de mogelijkheid om de risico's minstens te detecteren?

Dat zijn immers twee verschillende dingen. Aan de ene kant zegt men dat er geen risico's gesignaleerd zouden zijn en aan de andere kant, dat men ze niet eens kon zien. Het is niet omdat men ze niet kon zien dat er geen waren, en vice versa.

François Narmon: Er waren waarschijnlijk wel risico's. Zoals u zegt, heeft de raad van bestuur ze misschien niet gezien.

Nu is iedereen natuurlijk gefocust op het risicobeleid, omdat men vastgesteld heeft dat het daar fout gelopen is, maar zulke beschouwingen achteraf zijn natuurlijk gemakkelijk wanneer men een zicht heeft op het verdere verloop van de zaken. Ik herhaal, in die periode — de periode na 2000, laten wij zeggen — had men de indruk — en misschien was die indruk helemaal verkeerd — dat er geen specifieke problemen waren. Men heeft dus niet, zoals men nu doet, constant gefocust op het risicobeheer, hoewel — dat is een opmerking die men mij zal maken — dit een van de fundamentele problemen is van een bank, dat is juist. Men gaat ervan uit dat de afgevaardigd bestuurder daar speciale aandacht aan besteedt.

Maar als men dan geen enkel signaal krijgt en men vanwege de afgevaardigd bestuurder ook niet regelmatig problemen voorgelegd krijgt, dan heeft men de indruk dat er ook geen problemen zijn. Die indruk kan natuurlijk verkeerd zijn. Nu weten wij dat er effectief problemen waren. Echter, in de periode 2000 had men die indruk niet, want toen wist men nog niet wat er nadien zou gebeuren. Daarmee moet u rekening houden.

Kunt u het tweede deel van uw vraag herhalen?

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Wat u zegt, heb ik goed begrepen. Wij mogen niet *hineininterpreteren*; daar komt uw statement eigenlijk op neer.

Het tweede deel van mijn vraag was het volgende. Hebben er, in de periode waarin u voorzitter was van de raad van bestuur, grote discussies plaatsgevonden of zijn er grote voorstellen geformuleerd om intern de zaken anders te organiseren, om af te stappen van die balkanisering en wel een duidelijker zicht te krijgen op en te zorgen voor een gezondere structuur en werking van alle elementen van de holding?

François Narmon: Ja, wij hebben verschillende keren aan de raad van bestuur tijdens die periode voorstellen gedaan in verband met de interne

structuur en de interne organisatie van de groep. Dexia was een instelling die snel is gegroeid. Dat was natuurlijk ook een van de problemen nadien. U weet ook, wanneer een onderneming snel groeit, dat er dan ook snel problemen komen qua interne organisatie. Die problemen kunnen niet altijd gemakkelijk of direct opgelost worden. Pierre Richard is dus verschillende keren voor de raad van bestuur gekomen met voorstellen in verband met een aanpassing van de organisatie.

Wanneer Pierre Richard pleitte voor een of andere aanpassing, had de raad van bestuur geen reden om die aanpassing te weigeren en ging hij ervan uit dat dit een verbetering moest brengen in de algemene organisatie. Er zijn dus regelmatig aanpassingen gebeurd. Of die aanpassingen voldoende waren, is moeilijk na te gaan, misschien juist omdat de organisatie constant achteropliep op de expansie van de groep.

Waarschijnlijk is de groep wat snel gegroeid en zijn er daardoor problemen gekomen wat de interne organisatie betreft. Dat is echter eigen aan elk bedrijf dat zich snel ontwikkelt en dat zijn organisatie voortdurend moet aanpassen aan de nieuwe eisen.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Heeft de heer Richard als CEO u toen ooit gezegd dat dit zo snel ging dat er eigenlijk onvoldoende zicht was op wat er binnen de verschillende elementen allemaal gebeurde? Risico is daarvan een aspect.

Ik neem aan dat het aan een CEO is, die aan het stuur zit en dus de volle verantwoordelijkheid draagt en zeker in een financiële instelling, waar niet alleen de CEO maar heel het directiecomité zetelt in de raad van bestuur — de heer Dehaene heeft uitgelegd dat de verhoudingen tussen raad van bestuur en management daardoor enigszins anders zijn in een financiële instelling — om te zeggen dat hij een organisatie, een structuur moet hebben die hem toelaat om zijn werk te doen. Om het met een boutade te zeggen: wil men het loon van een CEO opstrijken, dan moet men ook de moed hebben om de interne organisatie zodanig te bewerkstelligen dat men zijn werk behoorlijk kan doen.

U zegt dat er hier en daar misschien wijzigingen zijn geweest op de raad van bestuur. Heeft de heer Richard u ooit gezegd dat iets zo was gebalkaniseerd dat hij als CEO van de organisatie geen zicht meer had op zijn schip?

François Narmon: Nee, dat heeft hij nooit gezegd. Hij heeft nooit gezegd dat hij het niet

aankon, dat hij geen zicht meer had op zijn organisatie. Hij is regelmatig gekomen met voorstellen tot aanpassing, maar hij heeft nooit gezegd dat het helemaal uit de hand liep.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik dank u voor dit duidelijk antwoord.

Ik heb nog een andere vraag. Hoeveel bedroeg de *leverage ratio* op het moment dat u aantrad en naar het einde? Kunt u ons dat meedelen? Dat is niet alleen een situatie geweest voor Dexia, maar ook voor andere financiële instellingen. Op een bepaald moment is dat overal in de financiële wereld enorm geëxplodeerd en bedroeg de ratio zelfs 1/35^e en 1/40^e. Als wij er nu op terugkijken, moeten wij zeggen dat dit compleet exorbitant is geweest. Is er nooit gezegd dat die hefboomratio misschien overspannen was?

François Narmon: Ik kan u daarop helaas geen antwoord geven. Ik heb die cijfers niet. Dat is een interessant gegeven.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): U kunt die cijfers niet geven? Laat mij mijn vraag dan anders stellen.

Er is een grote mate van continuïteit in de raad van bestuur. Er zetelen daarin dus mensen die er al waren toen men in 1996 is begonnen, die gedurende een hele tijd zijn blijven zitten en die deze hefboomratio wel hebben zien evolueren. Is de evolutie van die hefboomratio onder uw voorzitterschap ooit het voorwerp geweest van een discussie of een gesprek, waarbij werd gezegd dat dit toch wel grote proporties begon aan te nemen?

François Narmon: Nee, ik herinner mij niet dat dit een specifiek onderwerp geweest is dat ter sprake gekomen is in de raad van bestuur. In die raad van bestuur zaten toch mensen die heel wat afwisten van hoe een financiële instelling moest geleid worden en waarop men specifiek moest letten. Dat probleem van die hefboom is niet ter sprake gekomen.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik heb nog een aantal vragen over het governance model in het algemeen, maar ik neem aan dat we daarop straks nog even kunnen terugkomen. Nee? Dan zal ik ze nu stellen.

De heer Dehaene heeft gezegd dat er aan Belgische kant te weinig onafhankelijken zaten in zijn raad van bestuur, maar dat er aan Franse kant wel degelijk onafhankelijke bestuurders zaten

die bovendien de nodige financiële expertise hadden. Bij zijn aantreden in 2008 moest hij vaststellen dat er aan Belgische kant gekozen was voor wat hij, geloof ik, de typisch Belgische elementen heeft genoemd, namelijk werken met referentieaandeelhouders en minder met onafhankelijken. Hebt u als voorzitter van de raad van bestuur ooit een poging gedaan om onafhankelijken aan Belgische kant te krijgen in uw raad van bestuur? Is dat ooit het voorwerp geweest van een debat? Is dat ooit ter discussie gesteld?

François Narmon: Ik had dat kunnen doen maar in ieder geval was dat op voorhand een poging die tot mislukken was gedoemd. Waarom? In de raad van bestuur zat een even aantal bestuurders, Franse en Belgische bestuurders. Er waren er acht aan elke kant. Aan Belgische kant waren er drie belangrijke aandeelhouders van de groep. U kent ze, de Gemeentelijke Holding, ARCO en Ethias. Ieder van die drie belangrijke aandeelhouders eiste een of twee of zelfs drie zetels in de raad van bestuur. Dat was dus een eis die ze stelden, met als gevolg, omdat er ingegaan werd op die eis, dat er geen plaats meer overbleef voor onafhankelijke bestuurders. Er was, geloof ik, nog één onafhankelijke bestuurder aan Belgische kant. Aan Franse kant waren die eisen veel minder. Die waren minder veeleisend, de grote Franse aandeelhouders. Dat was vooral de Caisse des Dépôts.

Caisse des Dépôts had, geloof ik, twee bestuurders. En dan was er nog één van CNP Assurances. Het gevolg was dat de Fransen daarbuiten uiteindelijk nog vijf onafhankelijke bestuurders konden benoemen.

Dat was het gevolg van de structuur of de eisen van de Belgische grote aandeelhouders. Daartegen was niks te doen. Als de raad van bestuur de eisen aanvaardde, was er slechts één onafhankelijke bestuurder langs Belgische zijde en waren er vijf bestuurders langs Franse zijde.

Ik wil er direct aan toevoegen dat men langs Franse zijde ervoor zorgde dat de bestuurders die werden aangeduid, soms mensen waren die, zoals u zei, heel wat expertise hadden op financieel vlak. Er zaten op het vlak van financiële expertise zwaargewichten in de raad van bestuur. Langs Franse kant maakte de directeur-generaal van Caisse des Dépôts systematisch deel uit van de raad van bestuur. Ik veronderstel dat u weet dat Caisse des Dépôts in Frankrijk een van de machtigste instellingen is. De directeur-generaal is een van de machtigste Franse financiers. Hij zat

dus systematisch altijd in de raad van bestuur van Dexia. Er was ook de heer Lévy-Lang, de vroegere PDG van Paribas. Er was Gilles Benoist, de voorzitter van CNP Assurances, een van de grote pensioenfondsen in Frankrijk. Er was dus langs Franse zijde enorm veel financiële expertise aanwezig.

Langs Belgische kant was dat veel minder. Immers, zoals ik u reeds heb gezegd, duiden de drie grote aandeelhouders ieder hun verantwoordelijken aan. Zulks zorgde niet noodzakelijk voor financiële expertise. Er was veel minder financiële expertise langs Belgische kant dan langs Franse kant, wat zich natuurlijk liet voelen wanneer er in de raad van bestuur technische besprekingen waren. Aan Franse kant had men natuurlijk veel meer zicht op de problemen dan aan Belgische zijde. Dat is de realiteit.

La présidente: Je donne à présent la parole à M. Gilkinet. Ensuite, viendront M. Bogaert, M. George et Mme Vienne.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Tout ce qui a été échangé ici est particulièrement intéressant pour montrer l'évolution de la banque et peut-être une adaptation au risque qui ne s'est pas réalisée. Cela figure assez largement dans les rapports de la commission spéciale. Personnellement, je suis en attente d'avoir plus d'informations de la part de M. Narmon, que je remercie encore, sur les relations avec la France, puisque aujourd'hui on est dans une situation de démantèlement du groupe, avec une difficulté d'identifier les responsabilités des uns et des autres dans la prise en charge du coût du démantèlement. Ce sujet est prévu à l'ordre du jour et je voudrais qu'on y arrive.

D'autre part, je suis très intéressé de savoir ce qu'ont fait les gendarmes bancaires à l'époque. Ici, on questionne l'organisation interne de la banque sur la manière dont elle s'est adaptée ou pas à ces risques qui ont été pris en fonction de l'évolution du modèle bancaire. Mais est-ce que nos organes de contrôle des banques ont envoyé des signaux? On sait qu'il y a plusieurs murailles dans une bonne banque. Il y a des murailles internes, qui doivent être organisées, et des murailles externes qui sont organisées par les pouvoirs publics.

Ma question s'adresse autant à la présidente qu'à M. Narmon, qui avait aussi certainement préparé des réponses aux questions qui étaient posées spécifiquement sur le sujet. Je voudrais vous

entendre là-dessus. En ce moment de divorce, est-ce qu'on pourrait identifier la part de la charge à assumer par l'un et l'autre, en fonction de l'évolution de la banque? Vous avez dit clairement que l'achat de FSA, c'était un choix français de M. Richard, logé à DCL, et pas de la holding, même si la holding avait été informée de l'initiative. Quelle est votre vision de la répartition du passif entre les deux États? Deux, est-ce que les gendarmes bancaires, à l'époque, ont donné des signaux sur les difficultés que pouvait engendrer l'évolution du modèle bancaire?

Christiane Vienne (PS): J'ai une question très brève exactement sur le même thème.

M. Gilkinet a abordé la question de la CBFA, finalement. Vous avez dit que, jusqu'en 2006, jamais l'autorité de contrôle n'était intervenue. L'autorité française est-elle intervenue durant cette période ou est-ce qu'aucune autorité de contrôle n'est intervenue? Je dirais que c'est complémentaire et que cela suscite tout de même les questions suivantes: comment le régulateur contrôlait-il le secteur? Aviez-vous des contacts avec lui? Y avait-il des visites au sein de la banque? Aviez-vous des relations avec l'un et l'autre, les Belges et les Français?

François Narmon: Tout d'abord, la réponse à la première partie de votre question concerne en fait le démantèlement du groupe. Là, malheureusement, je ne peux pas fournir de réponse parce que comme je l'ai dit, j'ai quitté le groupe en 2006.

Pour moi, parti c'est parti, c'est-à-dire qu'une fois que j'ai quitté le groupe, je ne m'en suis plus occupé. Je n'ai pratiquement plus eu de contact avec les dirigeants du groupe. Et j'ai suivi en fait Dexia au travers des médias, par les informations que je lisais dans les journaux et que j'entendais à la télévision. Et c'est de ce fait là que comme je l'ai dit tantôt, pour moi ce qui s'est passé en 2008 a été vraiment un coup de théâtre.

Cela m'a pris au dépourvu. Je ne m'attendais absolument pas à un tel désastre. Mais le fait que je n'ai pas eu accès à d'autres informations que les informations générales qu'on trouve dans les médias m'empêche de me prononcer sur ce qui s'est passé ou ce qui aurait dû se passer après 2006. Là, je n'ai pas de réponses. Je ne peux pas fournir de réponses, faute d'éléments d'appréciation.

En ce qui concerne les autorités de contrôle tant belges que françaises, je répète ce que j'ai déjà dit antérieurement, nous n'avons jamais eu le

moindre signal d'alarme ni du côté belge ni du côté français. Donc on avait l'impression que, faute de réaction ou d'intervention des autorités de contrôle, il n'y avait pas de risques particuliers ou de dangers particuliers qui guettaient le groupe. C'est, comme je l'ai déjà dit à plusieurs reprises, un des éléments qui faisaient que le conseil d'administration avait l'impression que le groupe fonctionnait bien, qu'il y avait peut-être des problèmes de croissance comme je l'ai dit mais qu'il n'y avait pas un danger grave et imminent. Je crois que c'est un des éléments dont il faut tenir compte parce que nous savons maintenant qu'il y avait des dangers et des risques.

Mais, de grâce, reportez-vous à l'époque 2000, 2006, 2008 où le groupe se développe. Tout marche bien. Il n'y a pas de cri d'alarme, ni de commissaires aux comptes, ni d'autorités de contrôle, etc. Donc le conseil d'administration était relativement serein. Il connaissait les dossiers à problèmes et s'en est occupé: FSA, Kempen, la Hollande. Pour le restant, il avait l'impression que le groupe fonctionnait bien et se développait sans trop de problèmes.

La présidente: M. Bogaert n'est actuellement pas présent, ni M. George, parti poser une question en commission. Je laisse la parole à Mme Vienne.

Christiane Vienne (PS): Ma question a été posée.

La présidente: Monsieur Narmon, après ce large tour d'horizon, je propose de reprendre le fil des questions posées, que vous aviez reçues préalablement, afin de voir celles auxquelles vous avez déjà répondu. Nous continuerons alors notre entretien.

Il est 16.45 heures et M. Bruneel nous a rejoints. Nous allons encore travailler un peu avec M. Narmon.

Je pose la question aux commissaires: ne peut-on pas éventuellement, si nous l'estimons utile, poursuivre un autre jour avec M. Narmon, pour la fin de l'exposé? Je voudrais avoir votre avis.

Parce que, un, nous avons notre horaire; deux, je ne veux pas non plus exagérer par rapport à la longueur de l'audition vous concernant. Il faut essayer de trouver un bon équilibre.

François Narmon: Je peux intervenir un instant?

La présidente: Je vous en prie.

François Narmon: Madame la présidente, personnellement, je regrette beaucoup de ne pas avoir eu le temps de mieux préparer l'audition d'aujourd'hui.

Je vous l'ai déjà dit, j'ai reçu les questions hier. J'ai été averti que je serais auditionné, fin de la semaine dernière. Je n'ai donc pas eu matériellement le temps de relire les procès-verbaux du conseil d'administration dressés entre 2000 et 2006. Pourtant, la lecture de ces procès-verbaux m'aurait permis de voir exactement à quel moment le conseil d'administration s'est occupé de tel ou tel dossier, à quel moment il a pris conscience de tel ou tel problème.

Je répète que je n'ai pas eu l'occasion de procéder à des vérifications. Je dois m'appuyer exclusivement sur ma mémoire qui, à mon âge, fait parfois défaut. J'ai donc été obligé d'être assez vague et assez approximatif, ce dont je vous demande d'ailleurs de m'excuser. Mais vous comprendrez que, matériellement, il ne m'a pas été possible de faire autrement.

Si cela vous convient, je suis tout à fait prêt à revenir devant vous. On devrait normalement me donner accès aux procès-verbaux dressés entre 2000 et 2006 puisque, à l'époque, j'étais président. Je les lirai à mon aise et prendrai note des interventions du conseil concernant tel ou tel point ou tel ou tel problème. De cette manière, lorsque je reviendrai devant cette commission, je disposerai d'informations beaucoup plus précises. En effet, je répète que je suis conscient du fait que j'ai souvent été assez vague, mais se rappeler avec précision ce qui s'est passé, il y a dix ans est presque impossible au regard des nombreuses questions que vous m'avez posées.

Voilà la proposition que je voulais faire, madame la présidente.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mevrouw de voorzitter, ik heb een praktisch voorstel, al is het misschien te veel gevraagd ten aanzien van de heer Narmon.

Zou het mogelijk zijn om op alle vragen die nog niet behandeld zijn een schriftelijk antwoord, in telegramstijl, van de heer Narmon te krijgen? Dan kunnen wij samen met de commissie uitmaken op welke thema's wij nog willen doorgaan.

Wij hebben nu slechts drie of vier vragen behandeld. Aan dit tempo zullen wij nog heel lang bezig zijn met iets wat voor een groot stuk geschiedenis is, weliswaar interessante

geschiedenis, maar toch geschiedenis.

Bruno Valkeniers (VB): Mijnheer Narmon, ik begrijp dat het niet evident was om in 24 uur al die vragen te beantwoorden. Dat moest allemaal snel gaan. Dat bewijst eens te meer dat snel niet altijd efficiënt is. Misschien ware het interessanter geweest om de sprekers iets later uit te nodigen en hen meer tijd te geven om zich deftig voor te bereiden. Dan zouden wij ook onze tijd efficiënter kunnen gebruiken.

Voorts moet het mij van het hart dat bepaalde delen in het debat herhalingen van herhalingen van herhalingen zijn. Als wij dat met elke vraag doen, gaat de heer Narmon nog vier keer moeten terugkomen.

La présidente: Je ne suis pas d'accord avec vous, monsieur Valkeniers.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik ben het daar ook niet mee eens, mevrouw de voorzitter.

Mijnheer Narmon, ik begrijp wat u zegt en, mede namens mijn fractie, vind ik uw aanbod zeer goed. Dan hebt u de tijd om de documenten in te kijken, om heel precies te zijn en dan hernemen we de werkzaamheden op een ander moment. Voor mijn fractie is dat oké.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik stel voor dat te doen als dat noodzakelijk is en later te beslissen of het al dan niet nog moet.

Er zijn 76 vragen in totaal. Er is een optelling gebeurd van de verschillende fracties en die vragen zijn zo doorgespeeld aan de heer Narmon. Er zijn heel wat overlappende vragen. Ik vind niet dat men daarop nog eens een schriftelijk antwoord moet geven.

Als het noodzakelijk is dat wij de heer Narmon nogmaals ondervragen, afhankelijk van de verklaringen van personen uit diezelfde periode, kunnen wij vragen dat hij zich daarvoor eventueel ter beschikking houdt en dat wij daar dan stoppen, ook uit respect voor wat hij doormaakt.

Jan Jambon (N-VA): Ik vind de suggestie om schriftelijk te antwoorden niet goed. Ik vind het aanbod van de heer Narmon om de vragen te bestuderen en de nodige documenten te raadplegen, zeer goed. Dat noopt hem om terug te komen.

Er zijn nog heel veel vragen die wij hebben ingediend, waarover ik de visie van de heer

Narmon graag zou willen kennen. Wij moeten gewoon ergens in de planning een moment vastleggen, want ik vond de sessie tot hier toe vanuit bepaalde oogpunten verrijkend en zeker voor voortzetting vatbaar.

La présidente: Tout à fait d'accord avec vous! Vous savez que des commissaires exigent parfois d'entendre tout le monde en ne faisant pas confiance a priori à un mandat que l'on donnerait à d'autres personnes que les commissaires eux-mêmes.

Vous savez également que les commissaires souhaitent que toutes les questions qu'ils posent soient traitées par tous les intervenants. Je pense que M. Jambon a bien résumé la situation et je propose que M. Narmon, si cela lui convient, revienne le mercredi 7 décembre. Nous sommes aujourd'hui le 23 novembre. Est-ce que le 7 décembre conviendrait dans votre agenda, à 14 h 00?

François Narmon: Madame la présidente, je suis un pensionné donc je dispose de plus de temps que vous. A priori, le 7 décembre devrait me convenir sauf avis contraire. On a demandé à une ou deux reprises s'il n'y avait pas moyen de donner une réponse écrite aux différentes questions. Je n'ai pas de secrétariat.

Le président: C'est mieux que vous veniez répondre oralement.

François Narmon: Je suis prêt à venir répondre aux 76 questions mais une réponse écrite me demandera énormément de temps. Il y a également des questions où on me demande de donner des chiffres concernant l'évolution de telle ou telle rubrique du bilan, etc. Ce sont des questions auxquelles je ne sais pas répondre. C'est-à-dire que ce genre d'information, on le trouve dans les bilans. Il suffit de prendre les rapports annuels successifs et on les retrouve automatiquement. Personnellement, je ne sais pas faire un travail de compilation pour retrouver les chiffres. Donc si on me demande une série de chiffres étalés sur plusieurs années, je dois vous dire à l'avance que je ne pourrai pas donner une réponse précise à ce genre de questions. Ce sont des réponses que l'on trouve dans d'autres documents.

La présidente: Je vous remercie monsieur Narmon. Votre réponse est très logique. Nos experts sont là évidemment à la demande des commissaires pour consulter ces documents. Pour toutes les données chiffrées, il est évident

que nous n'allons pas insister outre mesure mais il est important – et je vous remercie de l'accepter déjà d'emblée – que vous veniez en personne répondre aux questions auxquelles aujourd'hui il n'aurait pas encore été répondu, au vu de l'intérêt très vif que nous avons porté à certains points de votre exposé.

François Narmon: On peut d'ailleurs reprendre certaines questions qui ont été posées aujourd'hui mais auxquelles j'ai peut-être donné une réponse trop vague et que j'espère pouvoir préciser lors de la prochaine réunion.

La présidente: Je vous en remercie.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Je voudrais remercier M. Narmon. Il a tout à l'heure fait état de documents qui me semblent intéressants, en tous cas par rapport à l'achat par DCL de FSA à l'époque. Je ne sais pas si on peut d'ores et déjà en prendre des copies et les fournir à cette commission. Je pense que ce sont des documents utiles pour la suite de nos travaux. Si c'est le cas, je vous remercie si nous pouvons en avoir copie.

François Narmon: Je ne suis pas juriste et je ne sais pas dans quelle mesure les rapports du conseil d'administration sont confidentiels. Je vais m'informer. Les textes auxquels j'ai fait référence sont des extraits des procès-verbaux du conseil d'administration. Je ne sais pas dans quelle mesure c'est confidentiel ou pas, et si on peut en distribuer des extraits, c'est avec plaisir que je le ferai.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Je respecte totalement votre souci de précaution mais j'aimerais insister sur le fait qu'il s'agit de pièces fondamentales par rapport à l'importance que le sous-dossier FSA a prise dans le gros dossier Dexia. C'est un des éléments déclencheurs des problèmes. Si on peut, grâce à ces PV de conseils d'administration, comprendre mieux qui a pris les décisions d'acheter FSA, où est la responsabilité originelle, même si le CA du holding en a été informé comme vous l'avez dit et ne l'a pas empêché, cela me semble être une pièce fondamentale dans le dossier. Je réitère, sous réserve des vérifications que vous devez faire, ma demande disposer de ces documents.

François Narmon: Oui, si les juristes me disent que je peux distribuer ces documents, vous les aurez.

La présidente: Je vous remercie, monsieur

Narmon. Pour aujourd'hui, nous en avons terminé avec vous. Notre deuxième invité est déjà présent. Nous aurons besoin de quelques minutes pour raccompagner M. Narmon, accueillir notre nouvel invité, qui a demandé le huis clos. Nous allons alors évidemment devoir organiser les travaux de la commission à huis clos dès que nous entendrons M. Bruneel. Je demanderai dès lors au public, à la presse et aux services techniques de bien vouloir faire en sorte que les caméras qui sont là ne prennent plus ni le son ni l'image à partir du moment où nous commencerons à travailler avec M. Bruneel. D'ores et déjà je remercie le public et la presse de leur présence. Nous poursuivons nos travaux avec les membres de la commission.

*L'audition se termine à 16.59 heures.
De hoorzitting eindigt om 16.59 uur.*