

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

du

LUNDI 28 NOVEMBRE 2011

Soir

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

van

MAANDAG 28 NOVEMBER 2011

Avond

La séance est ouverte à 19.10 heures et présidée par Marie-Christine Marghem.

De vergadering wordt geopend om 19.10 uur en voorgezeten door Marie-Christine Marghem.

Audition de

- **M. Serge Kubla, membre du conseil d'administration de Dexia**

- **Mme Brigitte Chanoine, membre du conseil d'administration de Dexia**

Hoorzitting met

- **de heer Serge Kubla, lid van de raad van bestuur van Dexia**

- **mevrouw Brigitte Chanoine, lid van de raad van bestuur van Dexia**

La **présidente**: Nous accueillons maintenant M. Kubla et Mme Chanoine. Ils ont été extrêmement patients en attendant que nous ayons terminé la précédente audition qui se clôture avec deux heures de retard. Je vous avertis que M. de Walque a été prévenu du retard pris par nos travaux et tient absolument à venir aujourd'hui parce qu'il n'en aura plus la possibilité par la suite. Il a vraiment bloqué sa journée. Je tiens à vous le dire et à souligner que votre présence me semble déjà à présent évidemment indispensable mais qu'il faut tenir le coup pour recevoir M. de Walque qui a des choses à nous dire et rester présent jusqu'à la fin des auditions aujourd'hui. Je passe immédiatement la parole à M. Kubla et Mme Chanoine. Je leur ai expliqué notre fonctionnement. Ils vont, ensemble, faire leur exposé, répondant ainsi aux questions que nous leur avons adressées préalablement.

Serge Kubla: Madame la présidente, mesdames et messieurs les parlementaires, chers collègues, je me permets de commencer cette intervention, non pas par manque de courtoisie à l'égard de ma

voisine, mais parce que je suis entré dans le groupe Dexia en février 2006, tandis que Mme Chanoine y est entrée bien plus récemment. Nous n'avons pas, l'un et l'autre, le même passé à vous exposer.

En fait, ma nomination a été décidée au conseil d'administration de novembre 2005. Je remplaçais – quelqu'un m'a posé la question – M. Eric André, parlementaire MR, malheureusement décédé à l'âge de 50 ans. Et pendant de nombreux mois, cette fonction est restée inoccupée jusqu'au jour où, par le biais des instances de mon parti, j'ai été présenté à cette fonction et accepté par le conseil d'administration qui a examiné ma candidature. Au même moment entrait M. Lux, en remplacement de M. Di Rupo. C'est le même conseil qui a procédé aux deux désignations. Je puis donc dire que ma connaissance, pour l'avoir vécue et y avoir été associé de près, du groupe Dexia remonte au début 2006 jusqu'à aujourd'hui.

Bien entendu, j'ai suivi, comme vous tous, l'évolution du groupe dans la presse. Mais je n'ai, par exemple, pas participé à une série de décisions dont l'importance n'échappe à personne, telles que l'acquisition de FSA aux États-Unis ou d'autres participations.

Quand je suis entré dans le groupe, quelle était la logique qui prédominait? C'était la croissance, à tout prix. Croissance à deux chiffres. Il s'agissait de progresser, en chiffre d'affaires et en bénéfice, de l'ordre de 10 % par an. C'était l'objectif qui était fixé. On ne l'a pas toujours atteint mais on a parfois tourné autour de 8-8,5 % de croissance. Et cela en se basant sur plusieurs métiers, mais en ne perdant jamais de vue le métier de base, qui était de faire des crédits aux pouvoirs locaux, régionaux; disons aux pouvoirs publics en

général.

Le groupe, à l'époque, était depuis longtemps le résultat de la fusion du Crédit Communal et du Crédit Local de France. C'était un groupe – dès le départ, on s'en est rendu compte – un peu mal assorti. D'un côté, nous avons, en Belgique, un magnifique réseau d'agences qui collectaient de l'épargne de manière impressionnante et, de l'autre côté, nous avons un groupe français qui ne disposait d'aucune agence. Vous pouvez parcourir toute la France, vous ne verrez pas une agence de Dexia. Vous verrez les sièges régionaux de Dexia, qui font des crédits à des régions, à des communautés, qui financent certains grands dossiers, mais ils ne collectent pas un franc d'épargne. Si bien que dès le départ, c'était une préoccupation que Pierre Richard – que vous recevez vendredi, je pense – avait plus d'une fois cherché à combler. Il a effectivement cherché, en France, une banque à reprendre, qui comprendrait un réseau d'agences et qui permettrait ainsi de rééquilibrer un peu les fonctionnements respectifs.

Ça ne s'est jamais passé, malgré quelques approches qui étaient encourageantes, mais qui ne se sont pas vérifiées.

L'extension des activités a donc été, d'une part, géographique. On s'est dit: une banque comme cela a comme objectif, à terme, d'être leader mondial - c'était ce qui était répandu dans le conseil d'administration de l'époque -, leader mondial dans le crédit aux collectivités locales. Qui dit "mondial" dit "se tourner non seulement vers l'Europe, mais vers d'autres pays: les États-Unis – cela paraît aller de soi -, mais également des pays de l'Est, l'Angleterre et, par la suite, s'ouvrir à des bureaux dans les pays plus lointains tels que la Chine, le Japon, etc." Tel était le plan d'expansion.

D'autre part, il y avait aussi la recherche de rentabilité par la fonction de banque universelle et, éventuellement, par le biais de placements intéressants.

Je dois vous dire que dans le conseil d'administration de l'époque – j'ai entendu des critiques du style "le politique a failli à ses devoirs" -, sur les 18 administrateurs de Dexia SA, il y en avait 2 qui étaient politiques. Il s'agissait de M. Vermeiren – que vous recevrez – et moi-même. Tous les autres – je vous invite à lire les rapports pour voir leur CV – étaient des gens qui avaient un bagage bancaire considérable. Je prends l'exemple de l'ancien président de la BEI, M. Brian Unwin; je prends l'exemple du Pr Levy-Lang, qui a

été le président du directoire de Paribas; M. Kessler, qui, à la relecture des PV de l'époque, était peut-être un de ceux qui a le plus mis en alerte le conseil sur les dangers de l'évolution de la situation. Il y en a encore bien d'autres, qui étaient là avec des titres professionnels dans le secteur financier.

Quand on dit qu'on a dérapé, je pense que, collectivement, ce n'étaient pas des manchots qui étaient derrière la table. C'étaient des gens qui avaient des ressources et des connaissances. Il en allait de même avec le comité de direction qui, lui, était composé d'universitaires bardés de diplômes. Nous n'avions pas à leur donner d'instruction directe. Vous me posez des questions sur la gouvernance. J'imagine qu'au fil du temps, on s'est bien rendu compte que le rôle de chacun est bien limité et que c'est l'administrateur délégué qui dialogue et qui dirige le comité de direction et que nous avons un rôle, avant tout, d'orientation, de contrôle, mais certainement pas de guidance au quotidien.

Donc, quand on me pose une question comme: êtes-vous au courant de la diversification du type de crédits qui a été faite en France et qui a débouché sur des produits complexes?, la réponse est clairement "non". Le conseil d'administration n'a jamais eu à délibérer de ce genre de choses. Cela faisait partie de l'exécution d'une orientation, qui était de développer le crédit aux collectivités publiques partout, y compris en France bien sûr où c'était notre deuxième pilier. Mais les modalités n'ont pas fait partie de notre quotidien.

Dans ce contexte-là est arrivée une première crise et c'est quasiment vers cette époque-là que je me suis retrouvé face à l'annonce de ces problèmes. C'était l'avant-garde des *subprimes*. On commençait à en parler. Si on prend des rapports, venant soit du comité d'audit, soit émanant d'exposés du conseil d'administration, on n'a vraiment pas senti le danger longtemps à l'avance. C'est le moins qu'on puisse dire, puisque nous avons encore produit des résultats considérables, de l'ordre de plus de 2 milliards d'euros de bénéfices en 2006 et 2007. Ce n'est qu'en 2008 que cela s'est restreint, mais on a encore dégagé des bénéfices et des dividendes par la suite.

Dans ce contexte-là, il est évident que notre succursale, puisqu'on était les détenteurs de FSA, a été une source de problèmes évidente. Nous avons été pour le moins mal conseillés, mal avertis par les dirigeants de FSA eux-mêmes, qui

nous ont prétendu être à l'abri des conséquences des *subprimes*, qui nous ont donné des renseignements inexacts. C'est clair! Vous le verrez dans certains PV — j'imagine que vous les avez demandés ou que vous les avez déjà. L'administrateur de l'époque aux États-Unis était M. Cochran. Il est venu plusieurs fois en Belgique et en France, en Europe; je l'y ai rencontré. Il nous a toujours garanti qu'il s'était mis à l'abri des opérations dangereuses.

Nous avons vécu des exposés de M. Guerber — membre du conseil d'administration de Dexia —, qui nous expliquait sur des tableaux avec un stylo marqueur que nous n'avions, dans les problèmes de financement de l'immobilier, que quelques documents papier dans les catégories senior, c'est-à-dire tout à fait à l'abri des problèmes éventuels. La réalité a démontré que c'était tout à fait inexact. M. Guerber a été démissionné du conseil par la suite, mais il a joué un rôle non négligeable.

Je tiens à préciser que je ne suis membre d'aucun comité, ni de celui des rémunérations, ni de celui de l'audit, ni de celui des comptes, ni de celui du risque; j'étais un simple administrateur, tout comme quelques autres. Je disposais donc de cette information entre autres par un membre éminent de notre société, qui avait une très haute confiance, je crois qu'il a été vice-président, même du conseil d'administration. Et M. Guerber — j'aimerais que vous l'entendiez, si je peux me permettre, je ne sais pas s'il fait partie des gens que vous souhaitez rencontrer — nous a prétendu, jusqu'au dernier jour possible et imaginable, que nous n'avions rien à craindre de ce qui se passait aux États-Unis, tant la qualité de nos papiers était excellente.

Cela se passait fin 2007, début 2008, il faudrait que j'aie vu dans les PV les dates exactes de ces documents. FSA nous a entraînés, d'abord dans une recapitalisation partielle, puis dans la prise de pertes, puis finalement dans des pertes considérables et finalement à la vente de cet outil. La conséquence des *subprimes* n'est pas venue directement sous la forme d'une fin des liquidités. C'est venu quelques semaines, quelques mois plus tard. Et là, en trois jours, c'était l'asphyxie totale.

Or c'est vrai que Dexia par son mode de financement avait besoin constamment de liquidités. On a toujours été attentif au ratio de solvabilité, le *tier one* et tous ces grands équilibres. Il n'y a jamais eu le moindre problème de solvabilité. Même dans les moments les plus

difficiles de Dexia, son indice *tier one* était tout à fait concurrentiel, supportable, acceptable, voire même par moments très bon. Ce n'est pas là que se situait le problème. C'est au niveau des liquidités. Le jour où les liquidités se sont tariées brutalement, il a fallu se tourner vers les pouvoirs publics et c'était le premier appel au secours.

Cela a entraîné une discussion entre États qui s'est passée au-dessus de la tête du conseil, vous en conviendrez. Et cela a donné: on liquide M. Miller, dont la France ne voulait plus et, en contrepartie, on liquide M. Richard; cela paraissait équilibré. Sont arrivés M. Mariani et M. Dehaene, qui ont repris cette situation en main d'un groupe qui avait franchi une crise en y laissant des plumes, mais qui avait en même temps reçu des garanties d'État, qui était suivi par les régulateurs de manière régulière, était suivi par les agences de notation qui longtemps nous ont donné une qualification de AA. Ces mêmes agences ont donné AAA aux papiers qu'on achetait aux États-Unis et qui se sont révélés, à l'analyse, catastrophiques. C'est vous dire que nous disposions d'informations a priori rassurantes.

Qu'a dit l'Europe? Vous devez restreindre votre bilan, diminuer vos actifs, diminuer vos activités de par le monde. Vous ne pouvez pas, car vous recevez des aides d'État, fausser la concurrence en continuant comme si de rien n'était. Et vous devez diminuer. On n'a pas parlé à ce moment-là de crise de liquidité comme on en parle aujourd'hui. Les perspectives, c'était les recapitalisations, qui ont été demandées aux actionnaires, ça a été la garantie d'État, pour permettre de trouver de nouveau du crédit, et c'était l'ordre de diminution.

La diminution s'est faite. On a vendu FSA — c'était un gros paquet avec une perte, cela va sans dire —, on a vendu d'autres actifs et on a commencé, sous l'égide de M. Mariani, à liquider progressivement ce qu'on a appelé par la suite la *legacy*, tout ce portefeuille qui était exigeant de liquidités.

On est allé plus vite que l'Europe ne le demandait. Et je pense que M. Mariani a dû vous le dire, c'est exact. Certains produits que nous voulions vendre, comme Crediop ou Sabadell, sont encore toujours aujourd'hui dans notre giron, parce que les conditions ne se prêtent pas à la vente. Nous étions entièrement d'accord de les vendre et nous avons par ailleurs vendu d'autres sociétés dans le monde, avec notamment, et cela va peut-être vous surprendre, une banque, Slovenskà, je pense. On y a découvert pour plus de 9 milliards

d'euros de portefeuilles que nous ignorions au niveau du groupe!

Donc, indiscutablement, le recoupement de toutes les informations de ces sociétés éparpillées dans le monde n'était pas parfait et, dans une large mesure, nous échappait. Je pense que la volonté déjà de M. Miller, à l'époque, qui n'a pas forcément été suivi dans son choix, et ensuite de M. Mariani, a été de restructurer cela pour qu'il y ait moins d'éparpillement et une meilleure cohérence de l'information.

M. Mariani a sincèrement cru, vu l'accélération du désengagement de Dexia, vu les garanties dont il avait voulu très vite se séparer - et on y est arrivé, puisqu'on s'est passé des garanties d'État plus vite que cela n'avait été envisagé -, que Dexia avait encore une perspective d'avenir et il s'est même autorisé à parler pour le lointain d'un retour aux bénéfices.

On a travaillé dans cette optique jusqu'au moment de la crise de la dette souveraine. Et là je pense, sauf à être de vraiment très mauvaise foi, que personne ne pouvait dire qu'elle surviendrait. Mais elle est arrivée, elle a été brutale. Il était logique qu'un groupe comme Dexia soit profondément engagé dans la dette souveraine, parce que notre métier, plus que d'autres banques, c'est de prêter aux pouvoirs publics.

À l'époque, on encourageait, par le biais des États, les banques à ne pas vendre massivement mais au contraire à garder cette dette pour aider les pays et nous l'avons fait. On a provisionné des pertes mais on ne s'attendait pas à ce qu'elles atteignent ce niveau, et puis à ce qu'elles entraînent de nouveau brutalement une raréfaction des liquidités qui nous ont mis définitivement à mal.

Le résultat a été que, quasiment du jour au lendemain, le CEO a été obligé de nous présenter un plan qui nous a évidemment profondément ébranlés, puisqu'il consistait à vendre littéralement tous les outils industriels du groupe, à conserver ou à obtenir une garantie d'État sur les 90 milliards de portefeuilles et à commencer par vendre la DBB, qui indiscutablement fonctionnait bien et continuera, à mon avis, à bien fonctionner, parce que c'est un réseau d'agences remarquable. Maintenant qu'elle a le confort de l'État, je pense qu'elle ne va pas perdre la confiance des déposants. C'est en tous cas une des banques qui récoltent le plus de dépôts.

Donc, non seulement on a vendu cela à l'État,

mais on a également entamé des discussions pour la vente de la BIL au Luxembourg, avec des investisseurs qui ont l'exclusivité en cours aujourd'hui, on a entamé des discussions pour revendre notre *joint venture* avec The Royal Bank of Canada. Là, c'est évidemment l'autre partie de la *joint venture* qui a la préemption et qui opérera vraisemblablement son rachat.

Nous avons entamé des discussions pour vendre la Denizbank, qui est l'acquisition pour laquelle je veux bien assumer le fait que j'ai participé à cette décision, la seule significative en termes d'achat à laquelle j'ai contribué. Denizbank qui pour l'instant se portait tellement bien que dans les derniers résultats, on nous a même dit, à titre de boutade: "On va bientôt être une filiale belge d'une banque turque", tellement elle participait aux résultats à concurrence de près de 40 % du résultat du groupe.

On est effectivement tout à fait ébranlé par ce dégage massif qui aura comme effet d'amener des liquidités dans le groupe, c'est vrai, et nous permettra de tenir pour faire du désengagement avec des garanties d'État.

Maintenant, on me dit qu'à ce jour, les États n'ont pas finalisé leur accord. Donc, le conseil d'administration s'est véritablement, lors de sa dernière réunion à Paris, senti exclu de la gestion du groupe, puisque ce sont des États qui négocient entre eux à l'heure actuelle les modalités des garanties. Or, sans les garanties, le projet n'a pas de sens.

Même la vente de Dexia Banque n'a plus de sens. Tout devrait être repensé, mais elle a déjà eu lieu, donc soyons clairs, celle-là a été opérée. Mais on l'a opérée en étant convaincu qu'on avait les garanties. Je pense que cela se règlera.

Il y a des discussions très fortes entre la France et la Belgique. Ce sont des questions que j'ai trouvées dans les multiples documents que l'on m'a envoyés: quelles étaient les relations entre les deux?

Vous vous souviendrez qu'à l'époque, M. Narmon et M. Richard se sont entendus, et il y avait un sens à ce rapprochement. Le Crédit Communal était tout petit et à part peut-être le Monte dei Paschi di Siena, je ne connais pas de banque de petite taille qui ait préservé son indépendance. Elles ont toutes été rachetées à l'un ou l'autre moment.

Et cela a longtemps figuré comme l'une des

obsessions au sein du conseil d'administration, surtout ne pas être 'OPA-ble'. Il ne faut pas se faire acheter par une opération hostile. Donc, il faut grandir, il faut se renforcer, et il faut garder des actionnaires stables. C'était vraiment la ligne de conduite. Cette entente franco-belge fut-elle tout le temps un roucoulement? Je ne le pense pas. Je n'ai en tout cas jamais eu accès aux documents, pour autant qu'ils aient existé, qui précisaient l'exacte répartition des influences.

Mais on ne peut pas cacher que, aujourd'hui, DCL comprend le maximum des problèmes et qu'ils se financent en grande partie sur les liquidités de DBB. Avant moi, vous avez entendu M. Decraene. Il a certainement dû vous dire qu'il a longtemps alimenté et qu'il alimente encore le flux vers DCL.

Question qui a aussi été évoquée: est-ce qu'on aurait pu se séparer? Je ne vous cache pas qu'on y a souvent songé. C'était comme un tabou inexprimable, y compris aux yeux des dirigeants belges les plus importants du groupe. Cela, il ne faut pas en parler, ce n'est pas possible, on est une unité. Quand on parlait de cette ponction, parfois rémunérée d'ailleurs, et garantie, sur les liquidités belges, on nous disait que nous sommes un groupe, et que dans le groupe, on doit être solidaire.

Il est normal que le financement soit d'abord réservé à l'interne du groupe plutôt qu'aller vers l'extérieur. Donc cette histoire belgo-française a connu des tensions. Elle a eu des inconvénients et des avantages. Elle a aussi vu l'intervention des États, c'est indiscutable. Quand MM. Miller et Richard sont partis, c'est parce que l'Élysée et, en contrepartie, le 16 rue de la Loi ont décidé qu'il en serait ainsi. Et donc on a acté les nouveaux noms.

Oui, il y a eu des difficultés; oui, il y a eu des tensions; oui, on a pensé à un certain moment à se séparer, mais on ne l'a jamais fait et on ne l'a jamais abordé officiellement – consultez tous les PV. Il s'agissait de discussions de coulisses. Est-ce qu'on n'oserait pas parler de cela? Est-ce qu'il ne serait pas bon de ...? Mais on n'est jamais allé au-delà de cette réflexion. Je pense donc que ce n'est pas là qu'on va trouver la cause des difficultés d'aujourd'hui. Le groupe, dès le départ, était un peu bancal et n'a jamais réussi à reconsolider le deuxième pilier, n'a jamais réussi à avoir un réseau d'agences complémentaires, si ce n'est en Turquie, où à l'heure actuelle nous avons plus de 500 agences qui récoltent là indiscutablement des dépôts et font un bon travail.

Voilà l'histoire résumée que vous connaissez

certainement de ce groupe, telle que je l'ai perçue en vivant au sein de ce conseil d'administration où, je le rappelle – et je ne veux pas me défaire de mes responsabilités -, je suis arrivé en février 2006. J'ai vu que tout le monde disait avant moi: "Je n'y suis pour rien". Permettez-moi d'un peu utiliser l'argument aussi. Pour ce qui concerne les décisions prises avant que je ne sois là, il est difficile de dire que j'y ai contribué. En ce qui concerne celles qui sont prises après, oui. J'ai vécu les deux crises, avec des moments excessivement difficiles, l'intervention des États et puis le sauvetage, si on peut parler de sauvetage tel qu'il est en cours aujourd'hui, avec, et j'en mesure l'ampleur, l'impact sur les finances, éventuellement, de notre pays.

Croyez bien que ce n'est pas ce qui me réjouit le plus! J'aurais voulu, comme c'était l'état d'esprit quand je suis arrivé dans ce groupe, qu'on parle de progression, de dividendes, de croissance, et qu'on réussisse l'objectif qui avait été fixé par les gens qui dirigeaient le groupe à l'époque. Voilà, madame la présidente, avant de répondre aux questions plus précises, un premier survol de cette période.

Brigitte Chanoine: Madame la présidente, je ne vais pas refaire tout l'historique qui vient d'être fait par M. Kubla. Pour votre information, je crois que c'est vraiment important de savoir quand je suis entrée dans le groupe. Le président, Jean-Luc Dehaene, cherchait à élargir le comité, le conseil d'administration, en y ajoutant des administrateurs indépendants. Comme vous le savez, la parité entre la partie belge et la partie française est d'obtenir un équilibre entre les Français et les Belges.

C'est donc à l'assemblée générale de mai 2010 que je suis entrée dans le conseil d'administration de Dexia. C'est en août 2010 que j'ai rejoint le comité des comptes. C'est vrai que par rapport à M. Kubla, j'avais l'occasion d'analyser, avec le comité des comptes, les informations qui étaient données au travers de la liquidité, des risques qui étaient encourus par la banque.

Je ne peux parler que de la fin de l'histoire. Quand je suis arrivée dans le groupe Dexia, on était dans une période où la volonté était de reconstruire, de gérer les portefeuilles de la *legacy* qui étaient, comme vous le savez, problématiques, de s'assurer en même temps que les marges qui étaient dégagées par les activités, on peut dire opérationnelles et commerciales, des banques, étaient suffisamment lucratives pour faire face à ces portefeuilles. Et donc, à ce moment-là, on est

devant une équipe qui se bat pour reconstruire le groupe Dexia.

Sans répéter tout ce qui a été dit, à un moment donné, différents facteurs sont entrés en ligne de compte. Ce sont non seulement la crise grecque, le jeu des agences de notation - je ne vais pas rentrer dans le détail parce que cela vient d'être fait -, mais aussi la diminution des taux d'intérêt, à l'époque..

Également, nous avons subi au niveau de Dexia des articles répétitifs qui attaquaient le modèle Dexia. Par conséquent, à un moment donné, on crée non seulement une insécurité auprès du public, des gens qui investissent dans la banque, qui prennent peur, mais on a aussi une insécurité au niveau de la zone euro. Je crois qu'on la subit tous à l'heure actuelle. Cette contagion à la zone euro est réellement problématique pour les banques. Là on n'a parlé que de la Grèce, mais vous savez très bien que deux pays sont en difficulté: l'Italie et l'Espagne et on doit éviter cette contagion. Toutes les banques sont fort exposées à ces différents pays. Si cette contagion continue, on va vraiment vers un risque systémique au travers de toutes les banques.

Enfin, la diminution des taux d'intérêts à l'époque. Je sais que vous avez entendu M. Piret, M. Mariani, M. Dehaene. Ma perception de ce que j'ai vécu sur un peu plus d'une année, au niveau de la gestion du comité, du conseil d'administration et du comité des comptes, c'est que l'information que nous recevions à cette époque-là au niveau du comité des comptes était extrêmement complète. Et nous avions en face de nous un comité de direction qui écoutait nos demandes d'informations supplémentaires.

Je vous donne un exemple. M. Kubla l'a rappelé, Denizbank était un investissement important. La crainte de tous les administrateurs était de revivre ce qu'ils avaient vécu, que je n'ai pas vécu, mais qui était FSA. Ils disaient: "Est-ce qu'on a les garanties de contrôle? Est-ce qu'on ne va pas vers un même type de catastrophe? Est-ce qu'on prend bien les précautions? Est-ce qu'on évalue bien le risque qu'il y a en Turquie?"

Face à ces demandes qui étaient formulées tant au niveau du comité des comptes qu'au niveau du conseil d'administration, on a vu des réactions et des prises en compte de ces remarques émises. Donc les échanges, en tout cas au niveau de ce comité des comptes et du conseil d'administration étaient constructifs.

Une question importante a été posée de manière répétitive: abordait-on le point de la liquidité? Quand je suis entrée au conseil d'administration et au comité des comptes, c'était un point qui était systématiquement abordé. On savait que c'était un problème qui était bien présent et que l'on suivait de près. Je vous suggère d'aller regarder les PV des conseils d'administration et des comités des comptes, vous verrez que cela s'est fait quasi systématiquement, sauf quand c'était un conseil d'administration qui était plus précis sur un point unique; c'était un point en tout cas qui était revu au niveau des différents comités.

Je pense que cela situe un peu le problème et je peux continuer à répondre à vos questions par la suite. Je crois que l'historique a été bien développé.

La **présidente**: Les commissaires vont commencer à poser leurs questions, en essayant de le faire par thème, dans la mesure du possible.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Je vous remercie. Madame Chanoine, vous m'excuserez de d'abord m'adresser à M. Kubla.

J'aurais voulu m'intéresser au mandat, en terme de lettre de mission, qui vous a été donné par l'organe qui vous mandait, en l'occurrence non pas votre parti mais le Holding Communal. Quel était l'objectif fixé collectivement par le Holding Communal au sujet de sa participation, via un administrateur, aux organes de décision du Holding Dexia?

Y avait-il une volonté particulière de contrôle, de concentration des activités sur la Belgique? Rendez-vous des comptes à vos organes à ce sujet-là?

Serge Kubla: Je peux vous répondre très facilement: la réponse est "non"! Je n'ai pas reçu de lettre de mission, je ne suis pas administrateur du Holding, je n'ai jamais été convoqué au conseil d'administration du Holding. Ces derniers temps, vu les difficultés, ils ont demandé à deux reprises que je m'associe à une réunion de leur comité de direction, composé d'un nombre restreint de personnes. J'ai presque eu le sentiment de travailler en totale indépendance et, en tout cas, certainement pas comme le porte-parole attitré des communes belges. C'est ainsi!

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Cela vous est-il apparu comme un élément problématique?

Serge Kubla: Je pense que le rôle d'un

administrateur est de défendre tous les actionnaires de manière égale. Je n'avais pas à m'inscrire dans une logique de défense strictement des entités locales. Ceci dit, M. Vermeiren était à mes côtés et nous avons des caucus réguliers sur la manière de voir les problèmes. En tant que bourgmestre, je peux vous dire que, bien entendu, je ne suis pas indifférent à ce qu'il reste un actif de qualité dans notre bilan – hélas! On s'en éloigne - et je n'étais pas indifférent à ce qu'il y ait une rémunération annuelle qui venait en recette à l'ordinaire. Ce sont des choses qui, évidemment, m'intéressaient pour des raisons autres. Mais je n'ai jamais fait état de cette fonction dans mon rôle au sein de Dexia SA.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Entre administrateurs représentant différents actionnaires belges de la banque, que ce soit le groupe ARCO, le Holding Communal, Ethias ou, plus tard, l'État fédéral lorsqu'il a participé à la recapitalisation, vous êtes-vous concertés sur des positions communes à prendre ou avez-vous sollicité d'autres administrateurs belges, y compris les administrateurs indépendants, par rapport à des risques plus précis liés à des impacts sur notre économie?

Serge Kubla: À mon souvenir, non! J'ai eu, bien entendu, des discussions, mais on n'a jamais structuré une réunion une heure avant le conseil pour parler de ceci ou de cela. Je pense que les groupes Ethias, ARCO et le Holding avaient une tradition de se voir, mais je ne faisais pas partie de ces éventuels tours de table. En tout cas, je n'ai jamais eu l'occasion d'y participer et j'ai joué mon rôle de manière neutre et, je l'espère, constructive durant ces six dernières années.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): En relisant aujourd'hui l'histoire, par rapport à l'impact sur l'économie belge de la liquidation du Holding Communal, d'ARCO, par rapport à la garantie que l'on doit donner pour la structure de 'défaillance', ne regrettez-vous pas justement ...

Serge Kubla: Je me suis exprimé à ce sujet. J'ai dit combien cela nous avait à la fois abasourdis par l'ampleur et la brutalité, mais quelle que soit l'origine de mon mandat, je l'aurais exercé avec les mêmes prérogatives et les mêmes réflexions. C'est me faire beaucoup trop d'honneur que de m'attribuer un rôle majeur dans ce qui arrive. J'étais un des éléments parmi les 18 et je crois que tous se sont battus pour que cela n'arrive pas. Et tous se sont effondrés quand ils se sont rendu compte qu'on était arrivé, à cause de la dette souveraine, après le premier choc, à un deuxième

qui nous a renversés et qui était devenu inéluctable. Donc, quel qu'ait été mon mandat et quelle qu'ait été ma responsabilité, j'aurais exercé ma fonction de la même manière.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): En 2006 et en 2011, quels sont les points particuliers que vous avez, en tant qu'administrateur, portés à l'ordre du jour du conseil sur la base de vos capacités d'initiative?

Serge Kubla: Aucun administrateur ne portait de points à l'ordre du jour. Il nous était envoyé trois ou quatre jours avant la tenue du conseil et nous recevions une farde d'à peu près cette épaisseur-ci par courrier express le jour-même ou le lendemain. Donc, il y avait un ordre du jour avec, à côté de chaque point, soit un "i" pour information, soit un "d" pour décision. Et il y avait environ entre cinq et huit points à l'ordre du jour, qui comprenait l'approbation trimestrielle des comptes, le budget et qui comprenait aussi des points spécifiques: les rémunérations, les désignations, les approbations de PV ... Tout ce que vous pouviez imaginer de la compétence du conseil n'était pas fixé par les administrateurs à titre individuel mais nous était communiqué. J'ai pu intervenir dans les débats selon ce que je ressentais, selon mon analyse, mais je n'étais pas l'auteur d'un point particulier, comme aucun d'entre nous ne l'était.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Il n'y avait pas d'espace pour éventuellement traiter un point particulier, notamment lors d'une prochaine réunion, comme celui de la dette souveraine?

Serge Kubla: Effectivement, des demandes en ce sens ont été faites. Ainsi, l'avenir de la Denizbank a-t-il été souvent évoqué. On voulait être tenu au courant. On voulait des rapports plus précis relatifs au contrôle sur FSA. Oui, des demandes ont été prises en compte, mais elles faisaient l'objet d'un point présenté en général par le comité de direction, qui préparait les notes et nous donnait la communication.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Vous m'avez troublé, lorsque vous avez dit qu'entre vous, vous estimiez peut-être pas mal de démanteler le groupe, que vous en discutiez en coulisses ...

Serge Kubla: Je n'ai pas dit que "ce ne serait pas mal", je dis que, dans les PV – vous le lirez – quand les actionnaires parlaient de créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires - ce qui est la logique même d'un actionnaire: c'est soit le dividende, soit la création de valeurs -, ils se sont

demandé un bref moment: "Si on vendait le groupe d'une façon bloc ou dispersée, ne créerait-on pas beaucoup plus de valeurs en une fois que si on espérait la thésauriser?" C'était une idée lancée par une personne et qui a été reprise au PV. Cela ne signifie pas que cela a été le sujet d'un débat. Cette idée a été rapidement classée sans suite. Ceci pour vous dire que toutes les hypothèses ont été examinées quant à la manière de protéger les actionnaires, leurs avoirs et de les valoriser.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Le fait que DCL ait acheté FSA, développait des produits structurés qui posaient des problèmes en France, cela ne vous a jamais ...?

Serge Kubla: J'ai posé des questions sur le sujet. J'ai demandé qui contrôlait FSA. La réponse était claire, c'était M. Bruno Deletré, qui disposait lui-même sur place de comités de risque, était présent au conseil d'administration et avait accès à l'information. Il était celui qui devait nous garantir que l'on ne prenait pas de risques anormaux, l'exactitude de ce qu'on faisait, etc. Il s'avère, malheureusement, que le résultat n'a pas été conforme à nos attentes.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Oui, c'est lui qui a négocié pour la France l'accord de 2008 et la venue de M. Mariani.

Madame la présidente, j'ai encore des questions, mais je laisse la place à mes collègues.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijn vragen betreffen vooral de Gemeentelijke Holding, waarvoor u afgevaardigde was en waar de heer Vermeiren de raad van bestuur voorzat. Ik vind de verantwoordelijkheid daar nogal groot. Op een bepaald moment gaan jullie zelfs 500 miljoen lenen met als onderpand Dexia-aandelen. Die techniek is in het buitenland toch verboden? De heer Mariani heeft dit klaar en duidelijk gezegd: hij schrok, ten eerste, van de structuur. In feite zet je zo een aandelenkarrousel op gang met geld van de belastingbetaler en dat is ontzettend gevaarlijk. Je hebt zelf de centen niet, maar je gaat aandelen kopen, omdat je ze op punt wil houden op 14 % of 14,7 % en dan leen je aandelen bij.

Ten tweede, op een bepaald moment ga je de kapitaalsverhoging doorspelen naar de gemeenten. U gaat met de Gemeentelijke Holding kapitaal opvragen op de markt en belooft op de markt 13 %. Ik ga de woorden van Louis Tobback, burgemeester van Leuven, gebruiken. Die zei op dat moment: "Mocht er iemand aan mijn deur

staan, een beleggingsadviseur, en die belooft mij 13 %, dan moet ik stante pede de politie bellen." Dat heeft Tobback gezegd, maar hij heeft het niet gedaan. Om eerlijk te zijn, Tobback heeft in Leuven ook voor 2 miljoen euro ingeschreven; luister naar zijn woorden, maar kijk niet naar zijn daden. Dat is ook niet de eerste keer dat dit in de politiek gebeurt.

Jullie zitten daar, jullie kennen het risico, jullie zitten daar als vertegenwoordigers van de gemeenschap. Je kent het risico van wat er gebeurt: het is een liquiditeitsprobleem. Je gaat eerst je kapitaal verhogen, je gaat lenen met eigen aandelen en dan ga je ook nog eens boven de waarde. De kapitaalsverhoging is gebeurd aan een waarde van 9,90 euro, maar dat is jaren in de boeken aangehouden aan 8 euro. Over dit detail, dat geen detail is, zal ik het nu niet hebben. Je doet de kapitaalsverhoging op het moment waarop het aandeel 2 tot 3 euro minder staat. Dat heeft de heer Mariani de woorden ontlokt: "Dat is de eerste keer in de geschiedenis geweest, denk ik, dat een kapitaalsverhoging gebeurt aan een aandelenkoers die hoger is dan de beurswaarde op dat moment." Ik vraag me af: wat is de verpletterende verantwoordelijkheid...

Gwendolyn Rutten (Open Vld): (...) Dat was de wettelijke bepaling.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik ga akkoord, maar ik vraag naar de verantwoordelijkheid. In welk systeem kom je op dat moment? Het is bijna een euforie waarin je geld ophaalt, maar de verantwoordelijkheid wordt doorgeschoven naar de gemeenten. Niet alleen gemeenten hebben daarvoor geleend. De gemeente Schaarbeek heeft meer dan 8 miljoen euro geleend, ook aandelen, met als onderpand terug dezelfde aandelen. Die mensen mogen in Brussel nog jarenlang afbetalen voor dit circuit, omdat door onze politici vertrouwen wordt gewekt voor de kapitaalsverhoging op dat moment.

Vandaar mijn vraag: wat heeft er jullie toe bewogen om dit te doen? Wat heeft er jullie toe bewogen om zelfs de marginaliteit van de wet te gaan bewandelen om aandelen te gaan lenen voor een kapitaalsverhoging bij dezelfde instelling en dan als onderpand te geven, en ook nog borg te vragen aan de gemeenschap?

Serge Kubla: Soyons clairs! Autant j'assume ma fonction dans Dexia SA et dans Dexia Banque puisque je suis administrateur des deux, autant, je n'ai jamais – et je l'ai dit tout à l'heure en réponse à M. Gilkinet – participé aux délibérations du

Holding.

Quand est intervenue la question de la recapitalisation, que l'Europe et que les régulateurs souhaitaient – il s'agissait donc non pas d'une idée qui passait par là, mais qui s'inscrivait dans la suite d'une démarche étudiée – , il fallait déterminer si on ferait appel aux actionnaires ou si, au contraire, on se tournerait vers de nouveaux arrivants. Et on est arrivé à la conclusion qu'il fallait essayer d'éviter de "diluer" les partenaires existants et leur réserver la priorité. ARCO a pris sa part. La Caisse des Dépôts et Consignations et Ethias également. Comme le Holding ne disposait pas des fonds pour ce faire, il a procédé à ce montage financier auquel je n'ai pas participé.

Tout cela pour vous dire qu'il y avait la conviction, à l'époque, que, sous l'impulsion de cette relance de Dexia, on arriverait peut-être à redresser la société. M. Mariani a peut-être omis de vous le dire, mais il a évoqué, en conseil d'administration, un possible retour aux bénéficiaires et donc aux dividendes dans les années 2012-2013, pas avant. Telle était sa perspective à l'époque.

C'est donc en toute bonne foi que cela a été fait.

Jean Marie Dedecker (LDD): 13 % pendant dix ans.

Serge Kubla: Oui.

Par ailleurs, qui a encouragé les communes, soit sur fonds propres, soit par emprunt, à souscrire à cette opération? Il y avait, tout d'abord, un soutien implicite du gouvernement fédéral qui estimait que ce serait bien d'aider Dexia à franchir le pas. Je crois que ce n'est un secret pour personne. Mais il y avait aussi un soutien des autorités régionales. En tant que wallon, je ne sais pas ce qui a été fait en Flandre par le ministre compétent, mais je peux vous dire que nous avons reçu une lettre du ministre en charge des collectivités locales dans laquelle il nous incitait à souscrire à cet emprunt ou à cette opération. Ce n'est donc pas un fait du prince.

Pour ma part, je n'y ai pas participé, mais j'ai fait partie des naïfs puisque j'ai permis à ma commune, non pas d'emprunter parce qu'on avait les fonds propres pour le faire, mais de souscrire à l'augmentation du capital. Nous sommes, aujourd'hui, dans l'attente d'une éventuelle valorisation de ce que pourrait être notre participation, même si je crois qu'elle sera nulle et qu'il y aura, sans doute, dans quelques jours,

dissolution dans l'air. Nous avons donc inscrit le chiffre de zéro dans la colonne des dividendes pour 2012.

Je l'ai expliqué au conseil communal.

Je prends ma part de responsabilités par rapport à ce qui a été fait, à l'époque, mais j'ai agi en toute bonne foi. Je rappelle que nous étions soutenus tant par les autorités fédérales que régionales.

Jean Marie Dedecker (LDD): Par le ministre des Finances?

Serge Kubla: Je ne sais pas si c'est lui, mais, en tout cas, cela a été évoqué au niveau fédéral.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mijnheer Kubla, ik zou het eens willen hebben over het thema van de splitsing, de ontmanteling van de groep. U hebt gezegd dat dat een taboe was. Wij hebben hier vorige week de heer Miller gehoord en de heer Miller heeft hier gezegd dat er eind 2007, begin 2008 een plan was om eerst een kapitaalsverhoging te doen en dan een splitsing van de groep.

Serge Kubla: C'est le plan DNA dont vous voulez parler? C'est ce qu'il a appelé le DNA?

Dirk Van der Maelen (sp.a): Je ne sais pas. Je veux vous poser la question: comment est-ce possible que c'est un tabou selon vous et que quelqu'un comme M. Miller, qui fait des plans, est-ce que ces plans sont arrivés jusqu'au conseil d'administration? C'est ma question.

Serge Kubla: Il y a eu une longue discussion sur un plan présenté par M. Miller qui s'appelle le DNA. L'idée était que la fonction de détenteur des liquidités passe à DCL, qu'il y ait donc une restructuration du groupe. En effet DCL est une banque, contrairement à Dexia SA. On voulait donc que la fonction bancaire passe à la France, mais les Belges ont dit qu'il n'en était pas question.

Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'en parler avec mon prédécesseur, mais il a dû vous dire que les Belges ont fait savoir unanimement qu'il n'était pas question de laisser glisser la fonction bancaire vers la France, par peur de perdre une espèce de prédominance que nous avions sur ce plan avec la banque Dexia Belgique.

C'est comme cela qu'il a présenté son plan qui consistait en une restructuration interne avec glissement.

Je ne sais pas, madame la présidente, si vous avez demandé à ce que l'on vous communique la totalité des procès-verbaux dressés de 1996 à ce jour. Leur lecture constitue une lourde tâche, mais elle vous permettra de voir que beaucoup d'éléments se recourent. Vous constaterez que jamais, durant la période qui me concerne – je pense qu'auparavant, c'était encore moins le cas –, une scission pure et simple, avec un retour à une entité belge autonome et un groupe français autonome n'ayant plus de liens entre eux, n'a jamais été expressément envisagée. Cela n'a jamais existé. Cela n'a jamais été présenté comme tel.

En revanche, une restructuration avec un glissement, avec Dexia qui reste un holding, avec la monopolisation bancaire par DCL a été envisagée. Le transfert vers Paris a même été envisagé, ce qui a fait bondir encore plus les Belges.

La conclusion a été de leur demander de réétudier leur scénario. Puis, M. Miller a été 'évacué' de sa fonction.

La **présidente**: Nous avons demandé à ce que les procès-verbaux nous soient communiqués.

Serge Kubla: Vous verrez! Je suis sûr de ce que je dis.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik heb ondertussen eens naar mijn nota's van de hoorzitting met de heer Miller gekeken. Het was september 2008, net voor het uitbarsten van de crisis. Men voelde dat er een probleem was met de liquiditeit en de heer Miller zei hier – hij heeft dat hier in onze commissie gezegd, de collega's moeten ook maar eens even naar hun nota's kijken – dat hij toen een plan had ontwikkeld, waarbij in een kapitaalsverhoging voorzien was en nadien een splitsing. Is dat op de raad van bestuur geweest?

Serge Kubla: Non. Je vous confirme ce que j'ai dit. J'ai sous les yeux le procès-verbal du conseil du 28 août. On y dit que "le conseil d'administration prend acte de la situation du groupe Dexia présentée par l'administrateur délégué et cela fera l'objet d'une présentation au *management* des 9 et 10 septembre prochains".

Je reviens au procès-verbal du 28 septembre pour voir si on y trouve autre chose à ce sujet. On y parle de l'augmentation de capital. Le directeur général de la Caisse des Dépôts souligne qu'"il est important que les actionnaires de référence

prennent connaissance de la situation de la société pour pouvoir prendre position par rapport à une participation éventuelle à l'augmentation de capital de Dexia dans des délais très brefs. Dans l'intérêt de la société, il suggère que les conseils externes mandatés par (...) se voient donner accès à ces informations".

À l'époque, il est donc question de l'augmentation de capital. Je ne trouve pas de trace d'un débat sur une scission éventuelle. Et dès le conseil d'administration du 5 octobre, M. Miller s'en va.

Dirk Van der Maelen (sp.a): De heer Miller heeft in zijn verklaring hier, die openbaar was – iedereen heeft het kunnen horen –, gezegd dat het in diezelfde periode in de raad van bestuur tot een hoogoplopende ruzie is gekomen tussen vooral de Fransen en de Belgen, waarbij de Fransen tegen de Belgen iets zeiden in de stijl van: u doet wat u wilt, maar u bent een systemische bank, u hebt vier miljoen klanten en u zou beter wat opletten, want er zou een *run on the bank* kunnen komen. Hij heeft erbij gezegd dat er geen verslaggeving is van dat incident in de raad van bestuur.

Herinnert u zich dat er zo'n hoogoplopende ruzie heeft plaatsgevonden?

Serge Kubla: Pour moi, ce que vous évoquez fait partie du débat sur le plan de restructuration que M. Miller avait proposé et sur lequel il a échoué parce qu'il n'y avait pas d'accord sur sa vision de restructuration.

L'autre point essentiel du moment, c'était la recapitalisation qui a finalement été votée avec les participations qui sont reprises par chacun. Et puis, M. Miller a été remplacé.

Il est possible que des noms d'oiseaux aient été évoqués à certains moments, mais je n'ai pas le souvenir qu'une véritable dispute soit survenue au cours d'une réunion du conseil d'administration.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Nog steeds over de splitsing, meer bepaald over het plan van de Europese Commissie. De Europese Commissie heeft ook in een eerste fase aanbevolen dat het tot een splitsing zou komen. Is het feit dat de Europese Commissie daarop aanstuurde iets dat het taboe binnen Dexia heeft kunnen doorbreken? Is dat in de raad van bestuur uitgebreid besproken? Bent u daar ingelicht over de argumentatie waarom niet alleen de landen maar ook de leiding van Dexia dat niet wensten?

Serge Kubla: La réponse est non. Nous n'en avons jamais parlé de manière ouverte. Pour moi, il n'y a qu'une seule vérité, ce sont les procès-verbaux des réunions. Les procès-verbaux sont tenus et sont approuvés lors de la séance suivante. Si on veut que quelque chose soit rajouté, on le fait faire. À partir du moment où vous ne trouvez pas, dans ces comptes rendus, un débat sur cet avis, c'est que le débat n'a pas eu lieu. Sinon, je pense que ceux qui y ont participé auraient au moins demandé qu'il en soit fait mention.

Le fait que l'Europe ait envisagé que ce soit une démarche possible n'a néanmoins pas changé le fait qu'aux yeux de certains, on y pensait, mais on n'allait pas plus loin. Certains y ont pensé indiscutablement, certains en ont rêvé mais, jamais, il n'y a eu un débat clair et net avec les conditions, tant l'imbrication était profonde entre les différentes composantes, tant il y avait des crédits interpénétrés, tant on nous disait "nous formons un groupe et un seul. Cela a été une volonté historique depuis le début et nous devons la maintenir. Point final."

C'est la version officielle. C'est celle dont j'ai eu connaissance.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik vind het wel belangrijk te moeten vaststellen dat het *case team* van de Europese Commissie dat zich buigt over alle problemen waarmee de banken in de Europese Unie worden geconfronteerd en dat daarop dus zeker een goed zicht heeft, aanbeveelt om over te gaan tot een splitsing van de groep en dat dit niet doordringt tot in de raad van bestuur. Dan denk ik dat u zich moet afvragen of het management van de bank u als lid van de raad van bestuur altijd van de grote keuzes op de hoogte heeft gebracht.

Het gaat hier immers niet om een detail, maar om iets heel belangrijk. Normaal gezien zou in een raad van bestuur moeten worden besproken wat het standpunt was van Dexia ten aanzien van die vraag van de Europese Commissie.

Ik vind het dus wel belangwekkend dat u zegt dat dit niet is doorgedrongen tot in de raad van bestuur.

Serge Kubla: J'entends votre remarque et je peux comprendre, mais je vous assure formellement, et je vous dis de vous référer aux documents, que cela n'a pas été évoqué ni mis en débat. Quand on en parlait entre nous, c'était

tabou, effectivement, et je maintiens le mot. Nous sommes un groupe, nous avons un objectif de réussir ensemble et on ne se divise pas.

Bruno Valkeniers (VB): U hebt gezegd dat u en de heer Vermeiren de enige politici waren die in de raad van bestuur van Dexia Groep zetelden. Er was er echter nog een, met name de heer Dehaene, die de voorzitter was van de groep.

Ik heb twee heel concrete vragen wat dit betreft, en het zijn geen detailvragen. Was er een wezenlijk verschil in cultuur wat betreft deugdelijk bestuur in de eerste periode – de periode onder Miller –, en de tweede periode, de periode onder Mariani? Was er een verschil in cultuur, in de manier waarop de leden van de raad van bestuur op de hoogte werden gebracht van de problematiek, van het reilen en zeilen van de groep, van de financiële toestand?

Uw collega, de heer Vermeiren, zal dit ondertussen al enigszins hebben rechtgezet in het Vlaams Parlement, maar ik wil het hem hier ook horen zeggen. Hij heeft op een bepaald moment gezegd dat hij als lid van de raad van bestuur niet op de hoogte was.

De heer Mariani heeft hier gezegd dat de leden van de raad van bestuur alle informatie konden krijgen die ter beschikking was in het auditcomité enzovoort. De heer Dehaene ging een stap verder en zei dat alle gegevens tijdig aan hen werden overhandigd.

Ik wil van u vernemen wat het nu was. Was het het ene of het andere? Hebt u de indruk dat u als bestuurder, die wanneer het fout loopt een bestuurdersaansprakelijkheid heeft, goed kon functioneren met de gegevens die aan u werden meegedeeld en de manier waarop u werd betrokken in de raad van bestuur?

La présidente: Monsieur Kubla, je trouve que cette question est fondamentale par rapport à des anathèmes peut-être injustes et totalement inexactes qui ont été lancés en disant "ces membres du conseil d'administration n'ont rien vu passer, ne comprenaient rien, on ne leur a rien expliqué, etc.". Donc, à un moment donné, il était question de dire que la complexité de toutes les situations qui venaient au conseil d'administration pour la gestion de la banque n'était pas suffisamment bien exposée ou volontairement mal exposée ou pas comprise du tout parce que les administrateurs n'étaient pas à la hauteur de la compréhension exigée. Tout cela rejoint cette question importante.

Serge Kubla: Madame la présidente, je veux bien accepter le fait que je n'ai aucune expérience bancaire. Ce n'est pas difficile à établir. Si vous voulez que le politique ne soit plus nulle part, vous dites cela et on ne met plus que des technocrates. Je n'ai pas de difficulté avec cette vision-là.

Je vous dirais qu'autour de moi, à l'époque, il y avait seize autres administrateurs. Je vous invite à voir leur curriculum vitae, leur expérience bancaire, la durée de leur expérience, le niveau qu'ils avaient atteint et, pour certains, leur âge. Vous ne pouvez pas imaginer que des gens comme ça ne voient pas les choses.

Je vous rejoins sur un point: l'information me paraît avoir été modifiée après la première crise. C'était évident. Elle a déjà été un peu modifiée après l'affaire FSA parce que dès que cela a commencé à tourner au vinaigre, on a eu davantage d'explications pointues.

Aujourd'hui, on met sur le net, avec un mot de passe pour les administrateurs, les informations du comité d'audit. Ceci dit, vous avez cinq comités, vous avez une surabondance d'informations: donc, je ne dis pas que tout le monde était suspendu à son écran. Je pense qu'il y a aujourd'hui une meilleure information. Nous avons procédé à des auto-évaluations du conseil d'administration. On prenait une société extérieure; c'est d'ailleurs plus ou moins ce que veut la *compliance*. On a donc été interviewés pendant une heure par quelqu'un d'un groupe spécialisé. Il en est ressorti que la plupart des administrateurs estimaient que les délais pour l'examen des dossiers étaient insuffisants. Quand vous recevez cela avec des *slides*, des pages en anglais, des abréviations de toute nature, en trois jours, c'est dur à avaler. Il y avait là un peu de facilité pour le comité de direction qui, lui, l'avait maîtrisé complètement ou pour l'administrateur délégué qui avait mis cela à l'ordre du jour. Nous n'étions pas toujours à égalité pour traiter cela, je crois qu'on peut le dire.

Quasiment à chaque conseil, le comité d'audit a été sollicité, même depuis 2006. Je dirais que vous devriez interroger M. Gilles Benoît, président du comité d'audit depuis des années. Il a vécu toutes les aventures que nous évoquons ici en tant que président du comité d'audit. Donc c'est lui qui, à la limite avec le directeur des risques, M. Piret, – je pense que vous l'avez reçu – devaient alerter.

Or, je vous donne un simple exemple que j'ai pris

il y a quelques minutes. Si Xavier de Walque est là, il ne m'en voudra pas mais tant pis. Le 28 août 2008, dans la bouche de M. de Walque, comité de direction: "La situation de liquidité du groupe au 30 juin 2008 est également satisfaisante". Vous êtes administrateur, vous avez un garçon brillant qui vient vous dire cela et qui est membre du comité de direction. Que dites-vous? C'est que ça va!

Et le président du comité d'audit ne dit pas "non, vous êtes trop optimiste". Cela passe! La situation de liquidité est satisfaisante en août 2008! Et quelques semaines après...

C'est vous dire qu'on n'a pas vu venir les deux grandes vagues qui nous ont frappés, comme personne n'a prévu la dette grecque, comme personne ne pouvait prévoir que Papandreou lancerait l'idée d'un référendum, qu'il a très vite abandonnée mais qui avait tout ébranlé pendant une semaine. Qui pouvait prévoir de tels événements? Ici, visiblement, on avait de l'information mais je pense qu'elle n'a pas été assez "inquiétante" pour nous faire prendre conscience. Peut-être était-il impossible de prendre conscience, à ce moment-là, du danger qui nous guettait?

Le fait que FSA n'avait pas les papiers qu'il fallait, c'est une réalité! À tel point qu'aujourd'hui, des actions en justice sont entamées par Dexia contre des banques étrangères, dont la Deutsche Bank qui nous a vendu des papiers soi-disant AAA et dont elle savait pertinemment qu'ils étaient faux! C'est vous dire qu'il y a, pour l'administrateur qui est ici à Bruxelles, des questions auxquelles il est impossible de répondre.

Bruno Valkeniers (VB): Mijnheer Kubla, ik kan mij toch niet van de indruk ontdoen dat wat u hier zegt in tegenspraak is met hetgeen de heren Piret en Miller hebben gezegd over de manier waarop zij de raden van bestuur hebben ingelicht over de mogelijke gevaren of tekorten die vervat zaten in het businessplan.

Het herlezen van de rapporten van de vorige vergaderingen zal dat al dan niet bevestigen.

Serge Kubla: Je pense qu'il faudra non seulement les relire mais faire la totalité des auditions, quitte à redemander des passages à ceux qui vous posent problème pour confronter les points de vue.

Très objectivement, je vous ai cité quelque chose qui se trouve dans un procès-verbal. On nous dit

que l'état de liquidité est satisfaisant au mois d'août! Il me semble qu'il y a là des petits problèmes. Quand on nous a avertis sur la situation de FSA, il a fallu des mois pour que l'on découvre la vérité. Donc, quand on nous dit: "On vous a avertis. Vous avez accès à l'information. C'était peut-être même le CEO qui n'avait pas la bonne information mais il se fait que, par rapport à ce que l'on a découvert par la suite, on était dans l'inexactitude.

La **présidente**: Monsieur Valkeniers, j'ai le sentiment que c'est le comité de direction qui a reçu des informations de M. Miller et de M. Piret à partir de fin 2006, en 2007 et par la suite. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure il y a automatiquement information à faire, qui a été faite ou non, au conseil d'administration.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mijnheer Kubla, dank u om vandaag op onze vragen te antwoorden.

Ik hoor u daarnet zeggen dat u in het directiecomité briljante mensen hebt zitten die u een aantal keer komen zeggen: dat is in orde en dat is in orde.

Ik neem dat eigenlijk wel aan, een eerste keer. In 2008 zijn de dingen op korte termijn heel erg aan het bewegen gegaan. Ik begrijp dat men de eerste keer dan met verstomming is geslagen over hoe dat kan gebeuren.

Ik heb wel vragen over hoe dat dan nog een tweede keer kan, ook al is de aard van de crisis twee keer anders.

De eerste keer is de financiële crisis begonnen met de toxische producten. De tweede keer was er de schulden crisis.

Ook al is de tweede crisis een gevolg van de eerste crisis, toch is het in essentie twee keer hetzelfde probleem, namelijk dat de Dexia Holding in al haar activiteiten te veel afhankelijk was van externe financiering en dus te weinig kapitaal had en te weinig kon rekenen op eigen *funding*. In een notendop is dat het probleem.

Men komt dan een keer in de problemen, weliswaar omwille van de crisis die uit de Verenigde Staten komt, en dat op een paar uur tijd. U zegt zelf dat een paar dagen ervoor alles nog in orde was met de liquiditeit, maar plots gaat het dan zeer snel. Waarom gaat het zeer snel? Als alle externe financiers in een keer de kranen beginnen toe te draaien en men kan onvoldoende

op eigen, interne *funding* terugvallen, dan gaat het ook zeer snel.

Dat was een eerste keer in 2008. Ik neem dat ook aan, na de gigantische groei waarmee men in de periode daarvoor wordt geconfronteerd.

Dan blijf ik het vreemd vinden dat men dat geen twee keer heeft kunnen voorkomen. De manier om dat tegen te gaan was de afbouw, de *deleveraging*, om ervoor te zorgen dat de hefboom die buitengewone proporties had aangenomen terug tot normale proporties werd herleid.

Wij hebben in de verschillende hoorzittingen die wij hier hebben gehad elke keer al aangevoeld dat er een keuze is gemaakt. In 2008 was dat de keuze om het op de manier te doen die beslist is, door binnen het bestaande businessmodel af te bouwen.

We menen ook tussen de lijnen en soms al eens expliciet te mogen hebben verstaan dat het de aandeelhouders waren die daarin een cruciale rol hebben gespeeld, door niet te kiezen voor een ander businessmodel, door geen radicaal andere keuze te maken die uiteraard gevolgen zou hebben gehad voor de positie van de aandeelhouders, verwatering enzovoort. Dat was eigenlijk een beredeneerde gok waarin in 2008 een eerste stap werd gezet. Er moest worden afgebouwd en men hoopte om in een vijfjarenplan de eindmeet te halen.

Mijn vraag heeft verschillende aspecten en ik kom ook terug op wat mijn collega's al hebben gezegd.

Ten eerste, de fundamentele optie om binnen dat model te blijven, is die ooit tussen 2008 en 2011 in vraag gesteld, bijvoorbeeld op het moment dat jullie in gesprek waren met de Europese Commissie, die toch duidelijk aangaf dat er verder moest worden gegaan?

Ten tweede, als die gesprekken er zijn geweest, wat was dan de positie van de aandeelhouders? Ik kan mij inbeelden dat als men weet dat men naar verwatering gaat, dat geen gemakkelijke discussies zijn. Wat was de positie van de Gemeentelijke Holding dan?

Ten derde, de afbouw lukte aanvankelijk, en in 2010 werd beslist opnieuw dividenden uit te keren. Wat was uw positie tegenover het dividendenbeleid? Het komt, met permissie gezegd, vreemd over dat men, op het moment dat de redding nauwelijks 2 jaar achter de rug lag,

opnieuw dividenden uitkeerde.

Mijn vraag is heel fundamenteel. Wanneer wij de reconstructie maken, zien wij dat er in 2008 voor een bepaalde optie gekozen is – waarschijnlijk op basis van een inschatting van de situatie op dat moment – waarvan iedereen echter redelijk snel doorhad dat zij geen fundamentele redding van Dexia kon inhouden. Men ging proberen te doen wat mogelijk was, maar het was beter geweest dat men naar een fundamenteel andere oplossing ging.

Wat was uw positie, als aandeelhouder? Is dat besproken? Wat waren de beweegredenen om met dat model te blijven werken?

Serge Kubla: Vous avez mis en évidence une réalité qui a été évoquée par plusieurs personnes, y compris dans votre commission, me semble-t-il, à savoir que le modèle de Dexia et spécialement l'envolée du portefeuille, tout cela basé sur un *funding* à court terme, était une situation relativement inconfortable. Toutefois, à l'époque, les agences de notation, les régulateurs, le marché, les journalistes, les assemblées générales, les actionnaires, le cours de l'action, tout cela nous disait que cela allait bien et, à l'époque, tout allait bien. La tendance était de dire: "En échange de ce *funding*, on a des actifs que l'on peut mobiliser quand on veut. De la dette souveraine, on la vend." À l'époque, cela se vendait. Ce n'est que bien plus tard que ces produits sont devenus invendables.

À l'époque, le modèle présentait une imperfection. On peut le comprendre, à la vue des deux événements que l'on a connus par la suite. Mais, sur le moment même, c'est un modèle qui fonctionnait et on nous encourageait. L'action était à 23 euros. On nous donnait du AA et on achetait des produits AAA. Dès lors, même si on n'a pas vu le comité de direction se ruer dans cette direction-là, l'impression était que cela tenait la route.

Le premier problème de *subprime* est venu en grande partie de notre filiale américaine où, je le dis clairement, je considère que l'on nous a menti. Ce ne sont pas des erreurs qui ont été commises mais des choses plus graves, en ce sens que l'on nous a vendu des produits soi-disant bons, alors qu'on savait parfaitement qu'ils étaient mauvais. Au niveau de FSA même, on nous a raconté des histoires à propos de la gestion et de l'absence de risque, etc. Je pense que notre observateur-administrateur qui était là ne nous a pas donné les signaux en temps suffisant. Cela a entraîné une

perte lourde mais, jusque-là, on s'en sortait.

Crise des liquidités brutale, appel à l'État et, là, on voit la faiblesse du modèle. Que dit l'Europe à ce moment-là? Elle ne dit pas: "Changez de modèle." Elle dit: "Vous devez vendre des actifs. Vous devez diminuer votre bilan. Vous devez recapitaliser et on vous donne des garanties en contrepartie que vous payez pendant une durée limitée." On va dans cette voie. On le fait immédiatement et on diminue plus vite que prévu. M. Mariani a dû vous le dire. Il a toujours eu un sentiment de devoir accompli car il a fait mieux que ce qu'on lui demandait et plus vite.

À un moment donné, on peut se passer des garanties. On le fait immédiatement. On vend tout ce qu'on peut mais pas à n'importe quel prix, sinon c'est de la folie! En effet, si vous vendez un paquet en une fois sur le marché qui n'est pas preneur et qui n'absorbe pas, vous allez encaisser une perte considérable. On a, par moments, réussi à ne perdre que 1 % sur ce qu'on vendait, ce qui est assez exceptionnel lorsque l'on voit les autres marges aujourd'hui.

Et puis, vient la crise de la dette souveraine. C'est vrai que l'on en possédait peut-être plus que d'autres mais tout le monde reconnaît que c'était quasiment l'objet social de la banque de s'intéresser aux fonds publics. À l'époque, qui aurait pu penser qu'un pays européen membre de la zone euro aurait rentré un faux dossier auprès de l'Europe et que l'Europe n'aurait rien vu – cela a quand même été dit et assez souvent! – et que cette dette grecque allait être coupée comme une dette d'un pays en voie de développement où l'on enlève un *cut* de 50 à 60 % sur la valeur.

Nous avons dû encaisser cela. Ensuite, nous avons étendu le même critère de danger aux autres dettes souveraines que nous avons, et asphyxie à nouveau. Aurions-nous dû changer de système entre les deux? Nous avons fait ce que l'Europe nous préconisait de faire et même plus vite qu'elle nous le demandait. Quel autre système avons-nous en vue pour changer? Que devions-nous faire? Nous diviser, comme cela a été dit tout à l'heure? D'un côté, la France et, de l'autre, la Belgique, c'est une option qui n'a pas été débattue et encore moins retenue.

Christiane Vienne (PS): Monsieur Kubla, en vous écoutant, j'ai été frappée par le fait qu'avant ou après 2008, il y a un énorme problème de communication entre les CEO et l'équipe, entre les Belges et les Français et au niveau de l'information qui arrive au conseil d'administration.

On s'en rend compte au cours des différentes auditions. Tous ceux qui sont venus discuter de l'interne avant vous, que ce soit avant ou après 2008, pour des raisons différentes, disent qu'il y avait de très gros conflits au niveau de la conception même du modèle de développement.

Il y avait, d'un côté, une école plutôt française et en faveur de la financiarisation. Elle a notamment créé des produits structurés très complexes pour les communautés locales. Elle a poussé à l'investissement à l'étranger dans toute une série d'achats que M. Dehaene a qualifiés de "mégalomaniques". Cette stratégie-là était surtout portée par la partie française du groupe, d'après ce que l'on peut déduire de ce qui nous a été dit avant 2008. D'un autre côté, les Belges étaient davantage sur un modèle de gestion de type...

Serge Kubla: Crédit Communal.

Christiane Vienne (PS): Un modèle bancaire Crédit Communal.

À plusieurs reprises, on nous a expliqué, M. Mariani l'a dit lui-même, que, quand il est arrivé avec son groupe d'experts après 2008, la communication est mal passée avec les cadres dirigeants de l'institution bancaire. Elle était inexistante. Aviez-vous conscience de ces difficultés au sein du conseil d'administration? Arrivaient-elles jusqu'à vous? Cela vous inquiétait-il? Vous rendiez-vous compte qu'il y avait des problèmes internes?

Serge Kubla: Jusqu'à la démission de M. Decraene, que vous venez d'entendre, je n'en avais pas pris conscience d'une façon claire. Il avait été fait état de ce qu'un consultant extérieur, assez coûteux d'ailleurs, se substituait, dans une certaine mesure, aux cadres internes mais cela ne semblait pas être de nature à empêcher la maison de fonctionner.

Chacun défend son bilan. Quand on écoute M. Miller, tout était parfait à son époque et ce n'est qu'après que cela se gâte. En écoutant M. Narmon, c'est la même chose! Par contre, M. Mariani dit qu'il est venu alors que c'était la perte, etc.

Je pense que M. Mariani a donné plus de transparence à l'information. Indiscutablement, je le pense. Il faut dire qu'on était échaudé par la crise de 2008, par les aides d'État et qu'on était sous un contrôle infiniment plus vif. Auparavant, il y a eu assez peu d'interventions des régulateurs.

Depuis 2008, elles se sont multipliées de manière beaucoup plus complexes.

Que, par contre, le climat interne ait été bon ou mauvais, nous n'en avons pas une conscience réelle au niveau du conseil d'administration. On me dit, par exemple, que M. Decraene, quelques mois déjà avant son départ, avait parlé non pas au conseil mais à M. Dehaene, lui disant: "Je vais partir si cela continue comme ça". Je l'ai vu dans le couloir et il m'a dit avoir vu Mariani dix fois en trois ans. Cela n'est pas de notre fait; il ne nous l'a jamais dit. Pourtant, il était quasiment mon voisin de conseil d'administration. Je le connais fort bien, par ailleurs.

Oui, il y a peut-être eu des problèmes de tension interne mais, vous savez, un conseil d'administration, c'est dix fois par an et cela dure en moyenne trois heures, sauf ces derniers temps, où cela a pris douze à quinze heures. Vous recevez une farde. Le CEO explique le point et, de temps en temps, il donne la parole à un des membres du comité de direction et, ensuite, vous devez débattre à dix-huit et prendre la décision qui est déjà présentée comme étant quasiment celle que l'on vous invite à prendre. Dans ce genre d'ordre du jour, on ne met pas "états d'âme dans le personnel". On n'a donc pas accès à cette sensibilité-là et on ne vit pas la maison. On n'est pas dans les couloirs et on ne rencontre pas le comité de direction. Ce sont quatre personnes qui viennent se joindre au conseil, selon les points, etc. M. de Walque, que vous entendrez tout à l'heure, était l'un de ces membres du comité. Il ne venait pas tout le temps. Il venait pour certains points précisément. Il venait expliquer son ordre du jour. Il ne vous disait pas non plus: "Cela va bien ou cela va mal; je m'entends bien ou je ne m'entends pas..." C'est la vie d'une telle société.

S'il y avait un problème, soit le CEO, soit les syndicats, soit le directeur des ressources humaines auraient peut-être dû nous alerter mais, en tout cas, en ce qui nous concerne ou plutôt en ce qui me concerne, – vous pourrez pour une fois interroger ma voisine, que je me repose un peu – je n'ai pas eu connaissance de ce qu'il y avait une tension, si ce n'est sur cette présence assez massive d'un consultant extérieur qui a d'ailleurs fait l'objet d'articles dans les journaux. Ce n'est pas moi qui l'invente, c'était sur la place publique! Mais de tension, pas.

Quant à la transparence, elle s'est améliorée – je crois que je peux le reconnaître. C'était plus difficile, c'est devenu beaucoup plus clair par la suite. Mais on était sous des regards infiniment

plus contraignants.

Christiane Vienne (PS): Une question complémentaire sur ces regards. Plusieurs intervenants ont souligné l'absence de mise en garde des régulateurs.

Serge Kubla: Sur les liquidités, oui.

Christiane Vienne (PS): Vous confirmez cela: les régulateurs n'ont pas attiré votre attention sur les problèmes?

Serge Kubla: D'abord, nous n'avons pas connaissance de toutes les lettres des régulateurs; elles sont, pour certaines, maîtrisées en interne et ne nous arrivent pas comme un point obligatoire de l'ordre du jour. En ce qui nous concerne, celles dont nous avons eu connaissance ont été explicitées par le CEO qui nous a dit (parce que la question revenait souvent): "Voilà ce que dit la CBFA sur tel sujet". Et, souvent, on nous disait: "Voilà, on est alerté sur le fait qu'on doit prendre telle précaution". La précaution, c'est l'information aux marchés, c'est la prise de valeur dans le bilan à telle hauteur et pas à telle autre. Mais je n'ai pas de souvenir d'une lettre des régulateurs nous disant: "Messieurs, faites très attention aux problèmes de la liquidité", ça non.

Peter Dedecker (N-VA): Mevrouw de voorzitter, ik wil nog even op de vragen van mevrouw Rutten terugkomen.

Ik kan mij alleen maar bij haar vraag aansluiten, met name in welke mate het opportuun is om, kort na een dergelijke crisis, alweer een dividend uit te keren.

Bijkomend heb ik nog de hiernavolgende vraag.

Na 2008 was het toen uitgekeerde dividend een bonusdividend, dus onder de vorm van aandelen. U zit daar natuurlijk met uw Gemeentelijke Holding. Als dividend krijgt u aandelen. Maar, uw aandeelhouders, zijnde de gemeenten, staan te springen om een dividend in harde cash te krijgen. Dat schept uiteraard een aantal problemen voor de houdbaarheid op lange termijn van de Gemeentelijke Holding. Dat is al een eerste stap in de richting van latere problemen.

Denkt u niet — en dacht u toen ook al niet — dat het een vrij kortzichtige houding was om voor dat bonusdividend in aandelen te gaan?

Serge Kubla: Écoutez, je voudrais d'abord vous

dire que, dans le passé récent, avant la crise, nous avons racheté pour plusieurs centaines de millions d'actions. Donc, cela a valorisé les actions, parce que nous avons les moyens de procéder à cette opération. Ici, il y avait une marge. Bien entendu, les actionnaires ont comme premier réflexe (et tous!): "Est-ce qu'il y a un dividende possible cette année? Sous quelle forme et quel montant?". Quand il n'est pas possible sous forme de cash, on a inventé la forme d'action. Maintenant, c'est clair: c'est fini.

Je ne pense pas que l'ampleur de ce que cela a pu coûter ait influé d'une quelconque manière ou d'une manière significative sur le résultat. Mais, psychologiquement, je pense que vous n'avez pas tout à fait tort.

Hendrik Bogaert (CD&V): Mevrouw de voorzitter, ik heb een vraag voor mevrouw Chanoine.

Mevrouw Chanoine, verschillende mensen zijn ons komen spreken over het fundamentele businessmodel van Dexia. Men zegt dat er voor de activiteiten die Dexia ontplooit, slechts twee leefbare modellen zijn. Er is het model waarbij alles onder overheidstoezicht of onder overheidsgarantie en -risico gebeurt. Er is ook het model waarbij eigen deposito's worden opgehaald, die vervolgens op lange termijn worden uitgezet.

Van het eerste model is Nederland een voorbeeld. Van het tweede model zijn niet heel veel voorbeelden te vinden, maar er zijn er toch een aantal. Er moet eigenlijk tussen beide modellen worden gekozen. Het zijn de enige twee leefbare modellen die in de bancaire wereld bestaan. Dexia kiest een derde weg, maar dat is niet zo leefbaar.

Er zijn twee wetmatigheden die tot dan toe geldig waren, maar plots niet meer gelden. Ten eerste, er is altijd liquiditeit. Die wetmatigheid valt weg. Ten tweede, een overheidsobligatie heeft geen enkel risico. Dat is een *risk-free* belegging.

Wanneer beide wetmatigheden vervallen, komt Dexia twee keer in de problemen. Dexia komt eigenlijk in de problemen door een soort nieuwe macro-economische context. In dat verband is mijn vraag de volgende.

Had in uw ogen, als Finance PhD, Dexia op een bepaald ogenblik niet gewoon voor een van de twee modellen moeten kiezen? Had Dexia niet moeten stellen dat zij in de omstandigheden van dat moment zou kiezen voor het model waarbij de overheid Dexia onder haar hoede neemt, haar via garanties onder het eerste concept plaatst

gedurende de hele crisis? Zodra er opnieuw macro-economische stabiliteit was en zodra beide wetmatigheden opnieuw golden, zijnde dat er altijd liquiditeit is en dat de overheidsobligaties quasi zerorisico zijn, kon Dexia eventueel een nieuwe weg kiezen. Het is een alternatieve piste die ik u even wil voorleggen.

Waarom heeft Dexia het bedrag van 90 miljard euro aan overheidsgaranties niet gewoon aangehouden en de garanties doorheen de hele macro-economische crisis aangehouden, waarna ze op het einde wel zou zien wat ze kon lossen, veeleer dan het Europese plan te volgen waarbij voor reductie van de overheidsgaranties is gekozen?

Brigitte Chanoine: Par rapport à votre question, et les différentes voies que vous proposez, il est clair que, quand on regarde le modèle de Dexia au moment où j'arrive en 2010 et où le plan de la Communauté européenne a été présenté, on se rend compte que le modèle n'est plus soutenable, que Dexia s'est trop développé à l'international et qu'il ne peut subvenir avec un modèle qui fonctionne au départ qui était de dire: "On emploie les dépôts de la Belgique pour aller soutenir des activités à l'étranger (comme en France)"; ce modèle était soutenable quand il ne devenait pas trop important.

Je pense que la décision qui a été prise de réduire ce total de bilan et de se défaire de certaines activités pour ne plus devoir les financer par des dépôts qui diminuaient, même si la rentabilité de ces dépôts était toujours là, était une bonne décision. Ce qui s'est passé, c'est que le conseil d'administration n'a eu de cesse que d'essayer d'aller le plus vite possible, mais vous savez que c'est un processus qui prend du temps, d'où la décision de la Commission européenne de nous donner un délai de cinq ans, plutôt que de trois ans – comme cela se faisait dans le cas d'autres banques.

Vous proposez un autre modèle: "un modèle où tout se fait sous le contrôle de l'État". Est-ce le rôle de l'État de jouer le rôle de banque? On s'est bien rendu compte dans les différents cas en Belgique que c'est un rôle que l'État ne veut pas tenir, qu'il le fait en garantie pour aider les banques à sortir d'une crise importante, mais que ce n'est pas le rôle de l'État de jouer le rôle de banque. Cette garantie, néanmoins, permet aux banques de pouvoir s'en sortir et d'essayer de sortir la tête hors de l'eau. Ce qui a été fait début octobre au niveau du conseil d'administration de Dexia, c'est justement d'arrêter l'hémorragie, qui

était extrêmement importante. Cette décision n'a pas été prise facilement, parce que si on n'arrêtait pas l'hémorragie à ce moment-là, je pense qu'il n'y aurait, à l'heure actuelle, plus de Dexia SA ni plus de DBB, parce que tous les clients seraient partis et on en serait à une situation encore plus grave. Donc, je crois en âme et conscience que la décision qui a été prise début octobre n'était pas un choix facile, mais était un choix nécessaire pour sauvegarder une banque qui avait son rôle à jouer dans l'économie belge.

Hendrik Bogaert (CD&V): Ik begrijp uw uitleg. Mijn vraag was veeleer waarom Dexia niet voor heel de periode gebruik heeft gemaakt van de garanties van de Staat. Het is niet mijn punt dat de Staat de bank moet runnen. Dat is inderdaad geen kerntaak van een overheid. Ik weet dat er een afbouw van de overheidsgaranties is geweest tot juni 2011. Waarom is men niet gewoon doorgegaan met die overheidsgaranties in plaats van die afbouw door te voeren, zodanig dat op het ogenblik dat er opnieuw liquiditeitsproblemen kwamen door de *sovereign crisis*, de liquiditeit van Dexia zou zijn gegarandeerd en Dexia dan zou zijn gered? Los van een mogelijke splitsing zou het geheel dan wel gered zijn dankzij overheidsgaranties. Als Dexia is gevallen door een liquiditeitsprobleem had dit misschien kunnen worden vermeden door de overheidsgaranties aan te houden en niet af te bouwen, zoals is gebeurd. Of opnieuw overheidsgaranties te vragen zodat de liquiditeitsproblemen er niet zouden zijn geweest en Dexia Bank meer tijd zou hebben gekregen om de *sovereign crisis* te overleven?

Brigitte Chanoine: Par rapport aux garanties d'État, vous savez que nous sommes sortis des garanties d'État fin juin 2010, alors que nous pouvions, comme vous le soulignez, garder ces garanties d'État jusque fin octobre. À l'époque, le marché interbancaire se comportait bien, les liquidités étaient présentes. Nous n'étions pas dans la situation que nous avons connue par la suite. On commençait à parler de la Grèce à ce moment-là, mais nous n'en étions pas à la situation que nous connaissons en 2011.

Nous sommes, ne l'oubliez pas, en juin 2010, où la situation de Dexia ne nécessite pas une utilisation des garanties d'État; on en sort donc. Il faut savoir que ça implique aussi – c'est une question de bonne gestion – des coûts en moins. Nous n'avions plus besoin de cette garantie d'État pour assurer nos liquidités, parce que le marché interbancaire n'était pas plat comme il l'a été à nouveau en 2011.

Hendrik Bogaert (CD&V): Verschillende experts vanuit de bank zijn komen zeggen dat met het model dat Dexia had, de bank onvermijdelijk, gegeven de nieuwe macro-economische toestand, de toestand in Griekenland en de *sovereign crisis*, in de problemen moest komen.

Mijn vraag is of het tot op de raad van bestuur is geraakt dat men eigenlijk met een businessmodel zat waarvan men wist dat men in die richting ging, gegeven het feit dat de overheidsobligaties niet meer risicovrij waren, gegeven het feit dat er overeenkomsten waren waarbij *collateral* moest worden bijgestort en waarbij duidelijk was dat dat in steeds grotere hoeveelheden moest gebeuren. Het is natuurlijk altijd makkelijk praten achteraf, maar hadden jullie in 2010 niet door dat, indien de *sovereign crisis* zich volledig doortrok, jullie in een onmogelijke opdracht zouden terechtkomen?

Brigitte Chanoine: Par rapport à la crise de la dette souveraine, monsieur, en juin 2010, on commence à en parler au conseil d'administration au moment où j'arrive – donc, avril-mai 2010. À ce moment-là, la situation de la Grèce et l'exposition de Dexia par rapport aux autres dettes souveraines que sont l'Italie et l'Espagne sont nettement moins importantes, même si elles restent importantes. La décision est de diminuer ce portefeuille qu'on appelle de manière générale "portefeuille *legacy*". C'est vrai qu'à ce moment-là, on est au début de la crise, mais comme vous dites: c'est facile de le dire rétroactivement. À ce moment-là, je ne pense pas que les acteurs sur le marché peuvent prédire la catastrophe à laquelle on va être confronté.

C'est vrai qu'avec du recul, se rendant compte de ce qui s'est passé maintenant, oui, on aurait sans doute dû garder notre garantie d'État, mais à ce moment-là, les conditions du marché ne nous permettaient pas de croire, de voir, de prédire le tsunami auquel on allait assister.

Je veux répondre à la deuxième partie de votre question, qui était de dire: "En discutait-on au niveau des comités d'audit et du conseil d'administration?". J'entends bien qu'il y a eu des soucis par le passé, mais en tout cas, en tant qu'administrateurs, le point de la liquidité avec les tests qui étaient employés nous montrait bien que c'était un problème récurrent et auquel on était attentif. Surtout à partir de 2011, où les profils d'appétit au risque ont été mis en place avec des ratios clairs qui nous permettaient de vérifier et de suivre cette évolution – avec un contrôle de nos commissaires aux comptes.

Hendrik Bogaert (CD&V): Bestonden er in de comités waarin u zitting hebt, stresstests die de scenario's, die nu werkelijkheid zijn geworden, in ogenschouw namen? Bestonden er extreme stresstests die een simulatie waren van hetgeen nu gebeurt?

Brigitte Chanoine: En ce qui concerne les stress tests – j'imagine que M. Piret vous a expliqué ces scénarios.

Nous avons demandé, au niveau du comité d'audit, que ces modèles soient comparés aux *benchmarks* des agences de notation et des pratiques faites par ailleurs sur le marché.

Certains stress tests tenaient compte de situations, on dira graves, telles qu'on les a connues en 2008, et nous montraient à l'époque que, malgré le stress test réalisé à ce moment-là, nous pouvions faire le gros dos et tenir le coup.

Donc, oui, des stress tests étaient mis en place avec des situations suffisamment graves que pour normalement prouver que nous pouvions tenir le coup.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Madame, j'aurais voulu comprendre comment vous avez accédé à cette fonction d'administratrice indépendante. Vous avez été choisie par le gouvernement fédéral?

Brigitte Chanoine: Par le gouvernement fédéral? Non, pas du tout. M. Dehaene, comme je vous l'ai indiqué, cherchait à élargir son conseil d'administration car, comme vous le savez, quand vous regardez la composition belge et française, nous sommes peu d'administrateurs indépendants belges – à l'époque, il n'y avait d'ailleurs que lui – et il cherchait à élargir son conseil d'administration.

Je lui ai donc envoyé mon curriculum vitae. J'imagine qu'il y en avait eu d'autres, mais cela n'a pas fait l'objet de notre discussion. À la suite, je l'ai rencontré, fin 2009, début 2010, pour qu'il m'explique la situation de Dexia et que je puisse faire mon opinion par rapport à ce challenge qu'il fallait relever au niveau du conseil d'administration de Dexia.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Une des difficultés que M. Dehaene pointait lors de sa venue, c'est la difficulté au niveau belge vu le doublage de chaque fonction de représentation, d'avoir de la place pour des administrateurs

indépendants.

Dans le contexte de Dexia, quelle est, selon vous, la plus-value d'avoir des administrateurs indépendants, tel que vous avez pu l'observer pendant l'année ou un peu plus pendant laquelle vous avez siégé?

Brigitte Chanoine: Structurellement, vous avez bien compris la différence entre les Français et les Belges. Ce qu'il faut bien comprendre, en tout cas, c'est comme ça que je l'ai vécu au niveau du conseil d'administration de Dexia, que l'on soit indépendant ou actionnaire de référence, les discussions se faisaient toujours de manière collégiale et les décisions, en tout cas de ma perception, étaient prises de manière collégiale. Le rôle des administrateurs indépendants est justement d'arriver avec ce regard extérieur.

Je voudrais rebondir sur une intervention de Mme Vienne qui était de dire: on ne regardait pas l'état d'âme du comité de direction, on n'avait pas à l'ordre du jour l'état d'âme du comité de direction; comme M. Kubla l'a dit, c'est tout à fait correct. Mais nous avons à l'esprit de faire attention aux employés et aux personnes qui travaillent chez Dexia, qui ont eu à subir de manière répétitive plusieurs tsunamis et plusieurs restructurations.

Donc, au travers de cette approche, de se dire: attention, des décisions sont prises, mais nous voulons surtout qu'au sein des équipes, on puisse continuer à y croire, parce que le conseil d'administration y croyait, avec le comité de direction, compte tenu des restructurations importantes qui étaient demandées aux équipes, entre autres, de *deleverager*, de diminuer un portefeuille de la *legacy* de manière importante – et vous avez vu le rythme effréné de vente de ce portefeuille –, d'assurer un plan de transformation où des coûts importants étaient pris en compte. Et tout cela dans une situation où pas un jour ne se passait sans que Dexia ne soit quelque part attaqué, parfois avec raison, parfois à tort, par la presse.

Ce souci que l'on avait, peut-être pas au niveau du comité de direction, on l'avait en tout cas, au niveau des gens qui travaillent pour Dexia parce que c'était un message essentiel.

Donc, oui, au niveau du conseil d'administration, je crois que le rôle des administrateurs indépendants est important. Parce qu'ils ne sont pas des actionnaires d'origine, qu'ils regardent ça avec un œil plus extérieur et, sans doute, avec

une autre vue.

Mais au niveau de la décision, je n'ai jamais eu le sentiment d'avoir, d'un côté, les administrateurs indépendants et, de l'autre, les actionnaires de référence. C'était vraiment une discussion collégiale.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): À un moment, les administrateurs belges ou les administrateurs français, c'était un clivage qui existait plus qu'entre indépendants et non indépendants?

Brigitte Chanoine: Je ne pense pas qu'il faille raisonner comme ça parce que, quand on prend la décision telle qu'elle a été prise, d'encourir une perte importante parce qu'on diminue le portefeuille de la *legacy*, vous êtes actionnaire de référence, vous êtes administrateur indépendant, vous savez vers où vous allez. Et c'est quelle que soit l'origine: que l'on soit français, belge, administrateur indépendant ou actionnaire de référence, vous devez prendre cette décision collégialement sinon vous ne savez pas la prendre.

Donc, oui, il y a des cultures différentes. On sait très bien qu'il y a une culture différente entre la Belgique et la France, mais elle ne nous a jamais empêchés de travailler ensemble.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Un des interlocuteurs précédents que nous avons rencontrés nous a dit qu'à un moment, s'est posé un choix difficile pour le conseil d'administration: soit accélérer la vitesse de ce que vous appelez *deleverage*, c'est-à-dire se débarrasser des obligations problématiques, c'est-à-dire aussi se priver de dividende pour l'année en cours. À l'autopsie, on pourrait dire que c'est toujours facile de le dire après et qu'il aurait mieux fallu avoir une attitude prudente, quitte à se priver de dividendes.

Vous souvenez-vous de cette discussion? Pouvez-vous faire une synthèse?

Brigitte Chanoine: Il ne faut pas mélanger deux étapes. Une étape de dividende a lieu avant la période où l'on *deleverage* et l'on diminue de manière drastique ce portefeuille de *legacy*.

Il est clair que cela a été une discussion difficile, où beaucoup d'échanges ont été faits parce qu'on annonce au marché non seulement une perte importante, mais c'était toujours dans le but d'arrêter cette hémorragie et, quelque part, de retirer ce poids, ce boulet du passé, qui était en permanence une épée de Damoclès par rapport

aux franchises qui, elles, devaient continuer à assurer un fonctionnement commercial le plus optimal possible et qui ne parvenaient plus à le faire.

Cette décision était extrêmement difficile. Vous savez, à un certain moment, on se dit: on le fait parce qu'on pense qu'en le faisant, on arrive à sauver le reste, même si, maintenant, on coupe ce qui est mauvais – disons-le clairement –, on coupe dans le lard pour avoir une entité qui fonctionne mieux.

Donc, oui, il y a eu des discussions. Bien sûr que les actionnaires de référence savaient, en prenant ce type de décision, vers quoi ils s'engageaient. Mais ils l'ont fait pourquoi? Parce qu'il fallait continuer à faire vivre cette entité et à la sortir du trou, de la marée dans laquelle elle se trouvait.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Oui, et à un certain moment, Dexia a accepté une perte importante de 3,5 milliards. Ce type d'opérations a-t-il été bloqué?

Brigitte Chanoine: Par la suite?

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Oui, par la suite.

Brigitte Chanoine: Par la suite, il faut se rendre compte qu'à un moment donné, vous ne pouvez pas continuer indéfiniment. Au niveau de vos ratios de solvabilité et au niveau de votre capital, vous pouvez utiliser votre capital excédentaire, sinon à un moment donné, ce ne sont pas des pertes successives qu'on va encourir, mais c'est le dépôt, la liquidation, le dépôt de bilan. Parce qu'on va arriver à un moment où les pertes seront telles que votre capital social ne sera plus suffisamment représentatif.

Ce jeu entre "qu'est-ce que j'ai comme capital de réserve qui me permet d'encourir des pertes" et "jusqu'où puis-je aller", sincèrement, ce raisonnement-là, cette explication-là était extrêmement bien donnée par le comité de direction qui était extrêmement attentif, et continue à l'être, à ces différents paramètres qui sont essentiellement importants.

Vous ne pouvez pas aller sans fin en disant: on élimine d'un coup ce portefeuille. Cela aurait été beau, en disant: terminons, on s'en débarrasse, on vend tout. Mais la perte aurait été telle qu'on n'était pas capable au niveau du capital d'y faire face. À ce moment-là, on aurait dû retrouver...

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Une nouvelle recapitalisation.

Brigitte Chanoine: Voilà. Ou une subsidiation, quelle qu'elle soit.

Christiane Vienne (PS): Certains ont insisté sur un fait. On parle d'administrateurs indépendants, mais il se fait que tous les administrateurs français ont été nommés par M. Sarkozy et, quand il y a un changement de président de la République, on change d'administrateurs. Donc être indépendant de qui et de quoi? C'est tout de même assez interpellant.

Plusieurs ont attiré l'attention sur le fait qu'ils ressentaient très fort en France ces influences politiques. À votre niveau, les ressentiez-vous?

Brigitte Chanoine: À mon niveau, moi, Brigitte Chanoine?

Christiane Vienne (PS): Oui, bien sûr!

Brigitte Chanoine: Non, pas du tout. Je serai très claire: non, pas du tout. Aucune influence politique par rapport à des décisions, quelles qu'elles soient. Je réponds pour moi.

Christiane Vienne (PS): Les ressentiez-vous pour les autres?

Brigitte Chanoine: Moi, en tout cas, sur l'année, je n'ai pas vu non plus... C'est vrai qu'avant de venir, j'ai quand même relu les procès-verbaux de M. Mariani et les auditions que vous avez eues également. La valse et les changements que nous avons au niveau des administrateurs français, c'était avant que je n'arrive. Moi, je n'ai connu qu'un changement, un ou deux, au niveau de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Il y en a eu un qui est resté très peu longtemps. Je pense tout simplement qu'il était malade et qu'il a été changé et que l'on a eu un changement au niveau de cet actionnaire de référence. Mais, de là à aller dire qu'ils sont désignés par l'Élysée, je suis incapable de vous répondre.

Serge Kubla: Il y avait un représentant de l'État belge et un représentant de l'État français: M. Olivier Bourges et M. Koen Van Loo. Ceux-là parlent au nom de leur ministre quand même. C'est évident!

Christiane Vienne (PS): Mais je ne parle pas de ceux-là! C'est une évidence.

Serge Kubla: Vous demandiez s'il y avait une influence politique: il est évident que ceux-là, par nature, parlent au nom de leur ministre. En France comme en Belgique, comme en Flandre et comme partout!

La **présidente:** On va les interroger de toute façon.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik heb een kleine toevoeging, mevrouw de voorzitter, want de heer Gilkinet heeft mij de woorden uit de mond gehaald en voor iemand van Ecolo is dat historisch.

Ik heb een heel korte vraag, mevrouw Chanoine. U bent een onafhankelijke bestuurder. Welnu, een van de topmensen heeft hier getuigd, ik citeer letterlijk: "Er was meer vastberadenheid en eensgezindheid bij de Franse aandeelhouders dan bij de Belgische. De Belgen hadden geen strategische visie." Ik zou graag uw opinie daarover krijgen.

Brigitte Chanoine: Je trouve que c'est un raccourci. Les Français ont un avantage certain par rapport aux Belges, c'est qu'ils s'expriment – même si je pense que les Belges s'expriment très bien – de manière plus incisive que les Belges. Je n'ai pas le sentiment, en tout cas au niveau du conseil d'administration, de ne pas avoir discuté de stratégie.

Il est clair qu'on avait un comité stratégique qui discutait certains points; certains scénarios que l'on n'a pas évoqués ont été discutés dans les comités stratégiques avec des représentants belges et français. Vous pouvez les retrouver au travers de différents conseils d'administration. Je n'ai pas le sentiment de ne pas avoir vu une vision stratégique au sein de ce conseil d'administration.

Quant à savoir si les Français avaient une vision stratégique autre que la nôtre...

Serge Kubla: Effectivement, les Français ont essentiellement un pilier de référence, qui est la Caisse des Dépôts et Consignations, qui est le bras armé de la finance française publique. À la différence du côté belge qui est plus éparpillé entre ARCO, Holding, Ethias, etc. Chez eux, c'est plus monolithique par nature. C'est sans doute vrai. Mais je pense qu'ils étaient animés du même souci. Ils vont passer aussi à la caisse. Ce n'est pas le conseil d'administration qui a négocié les pourcentages de garantie, ce sont les États.

Je pense qu'ils étaient animés du même souci d'atteindre des objectifs de qualité. On n'y est pas

arrivé à cause des deux crises; ce n'est pas qu'on soit Français ou Belge qui change le sentiment par rapport à cela.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Est-ce que je me trompe en disant que vous êtes un des plus anciens administrateurs de Dexia, puisque vous êtes là depuis 2006, monsieur Kubla? J'aurais voulu connaître l'évolution que vous avez sentie après 2008 et le changement de présidence, en termes de gouvernance et de débat.

Serge Kubla: Je l'ai expliqué. Je pense qu'il y en a qui étaient là avant moi, mais il y a eu assez bien de rotation. Au niveau belge, c'étaient des représentants des mêmes institutions, mais j'ai vu partir M. Branson et M. Renders, qui ont été remplacés par Mme Swiggers. M. Tinant était là avant moi; je crois que vous le recevrez. M. Gilles Benoist, qui est président du comité d'audit, était là avant moi. Mais j'ai vu partir aussi M. Miller; j'ai vu partir M. Richard dans les conditions que j'ai évoquées tout à l'heure.

Oui, il y a eu du mouvement. Mais je ne pense pas que le conseil d'administration doit être l'épine dorsale de la durée. C'est comme une administration et des ministres. L'administration reste, c'est elle qui doit assurer le suivi, les cadres, qui connaissent les dossiers, qui sont sur le terrain. Nous, on change au fil du temps. J'ai six ans de vie dans un conseil d'administration. C'est énorme.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Six ans et deux crises.

Serge Kubla: Je n'en suis pas l'auteur. Je sais que cela vous aurait fait plaisir, mais avec la meilleure volonté du monde, je n'y suis pour rien.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Entre deux CA – vous avez dit qu'il y avait dix CA par an, de trois heures —, vous avez dû ...

Serge Kubla: C'est une dizaine de CA par an, ça c'est un peu accéléré la dernière année, on est arrivé à onze et, certaines années, on était à huit. C'était le rythme traditionnel de cette instance.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Vous étiez dans les deux CA?

Serge Kubla: Ce n'était pas en même temps.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Oui, mais c'était au même rythme?

Serge Kubla: À peu près.

Vous savez, dans le deuxième CA, celui de la banque, il y avait énormément de politiques. J'y trouvais des anciens ministres CVP, Tony Van Parys, Jean-Luc Dehaene et d'autres. Je retrouvais le bourgmestre d'Anvers, Janssen; je retrouvais le bourgmestre de Charleroi, Viseur; je retrouvais le syndicaliste, Rolin; je retrouvais le président du MOC. Le président, après Spitaels, c'est Deconinck, puis Beauvechain. Je retrouvais plein de monde politique, mais pourtant cette banque fonctionnait bien. Cela prouve bien que le politique, même s'il est appelé à des responsabilités, n'est pas obligatoirement synonyme de problèmes.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Je pense qu'on est tous d'accord. De toute façon, les problèmes n'étaient pas dans DBB, mais ailleurs. Est-ce que vous étiez mandaté par les autres administrateurs de DBB pour ramener les préoccupations au niveau du holding?

Serge Kubla: Absolument pas. Il y en avait un nombre restreint qui étaient dans les deux, MM. Mariani et Dehaene en premier lieu. Il est évident que c'est à eux deux que s'adressaient les administrateurs, essentiellement. Il y avait aussi mon prédécesseur à cette tribune, qui était devenu administrateur et qui était très naturellement leur relais.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Quel est le montant du jeton de présence d'un administrateur à DBB et à Dexia SA?

Serge Kubla: À DBB, cela a été réduit, vu les circonstances, mais c'était 1 500 euros brut par trimestre. À Dexia SA, c'était plus élevé: 1 000 euros par jeton de présence et une base de 5 000 euros par année.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Merci.

Serge Kubla: Madame la présidente, j'espère que je ne rouvre pas le débat en faisant cela, mais je voudrais répondre à M. Van der Maelen, parce qu'il a en partie raison. Je reviens sur un point précis, en l'occurrence le conseil d'administration du 5 octobre 2008. Je pense que c'est à cela que vous faites allusion.

Il y a eu une discussion assez vive entre Français et Belges. Pourquoi? Parce que le conseil d'administration de DBB a voulu reprendre la gestion des liquidités qui était confiée à Dexia SA. Les Français y vont vu une atteinte profonde.

Du coup, que s'est-il passé? "Pierre Richard précise qu'il ne faut pas postposer, mais rapporter cette décision, qui est de nature à déstabiliser l'ensemble du groupe. Il précise que Dexia doit rester un groupe homogène. Plusieurs administrateurs, tous les Français – de Romanet, Marcel, Leviant, Kessler, Benoist —, qualifient la décision du comité de direction de DBB (ce n'est pas le conseil d'administration) d'inacceptable. Ils estiment qu'il faut assurer la survie du groupe pour ne pas rompre la solidarité existante. M. Guerber indique que DCL n'a pas les équipes pour gérer sa liquidité. M. Bezard indique qu'une telle éventualité est hors de question. M. de Romanet précise qu'il se réserve tout droit d'agir en responsabilité à l'encontre des dirigeants de DBB si cette décision devait être maintenue". Que dit M. Miller? Il précise qu'il fera tout ce qui est possible pour convaincre DBB de postposer la prise d'effet.

Donc, ne me dites pas que M. Miller a proposé la division du groupe. Il a dit qu'il allait faire tout son possible pour que cela soit reporté et, le lendemain, on changeait les dirigeants.

Je ne veux pas rouvrir le débat. C'était pour être complet dans l'information et vous dire que vous aviez en partie raison sur un incident qui a eu lieu, mais qui le lendemain était terminé, puisque M. Miller disparaissait de la scène avec M. Richard.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen!): Ne nous dites pas en l'occurrence que les administrateurs français n'avaient pas une vision claire de défense de leurs intérêts nationaux. Cela semble assez explicite.

Serge Kubla: Dans ce cas d'espèce, ils voulaient préserver leurs intérêts.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik wacht met belangstelling het verslag af van de hoorzitting met de heer Miller. Het kan zijn dat ik hem niet goed begrepen heb. Ik heb alleszins één zaak zeker onthouden, met name dat hij gezegd heeft dat men van die hele discussie niets zou terugvinden in de verslagen van de raad van bestuur. U bent echter aan het voorlezen, uit het verslag van de raad van bestuur, neem ik aan.

Serge Kubla: Cinq octobre 2008. Ce n'est pas une division du groupe, c'est simplement le transfert de la gestion des liquidités demandé par le comité de direction de DBB vers elle, de façon à séparer les gestions de liquidités. C'est ce que

DCL voyait avec, je ne dirais pas terreur, mais en tout cas inquiétude, puisqu'ils n'étaient pas armés pour cela. Ils ont donc réagi fortement. Le lendemain, on n'a plus parlé de cela, mais des problèmes d'urgence, et les dirigeants étaient remplacés. Faut-il y voir un lien de cause à effet? Je vous laisse le soin d'en déduire ce que vous voulez. Je pense comme cela que j'ai été correct, parce que vous aviez en partie raison.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik wacht het verslag af van de hoorzitting, dat wij zullen krijgen. Dan zullen wij dat vergelijken met wat u hebt voorgelezen.

La **présidente**: Merci. Dank u, mijnheer Van der Maelen. Merci, monsieur Kubla et madame Chanoine, pour votre exposé qui nous a permis d'avoir le pouls vivant d'une instance importante dans la banque et de couper les ailes à certains canards. Je vous souhaite un excellent retour chez vous.

La réunion publique de commission est levée à 21.10 heures.

De openbare commissievergadering wordt gesloten om 21.10 uur.