

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

du

VENDREDI 20 JANVIER 2012

Matin

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

van

VRIJDAG 20 JANUARI 2012

Voormiddag

La séance est ouverte à 10.12 heures et présidée par Mme Marie-Christine Marghem.

De vergadering wordt geopend om 10.12 uur en voorgezeten door mevrouw Marie-Christine Marghem.

Audition de M. Pierre Mariani, CEO de Dexia SA
Hoorzitting met de heer Pierre Mariani, CEO van Dexia NV

La **présidente**: Chers collègues, nous allons commencer nos travaux. Nous accueillons M. Mariani pour la deuxième fois. Je veux lui dire que, depuis que nous nous sommes vus, un certain nombre d'auditions ont eu lieu et un certain nombre d'informations sont en notre possession.

L'audition de présentation générale, pas dans le sens péjoratif du terme, que nous avons tenue avec vous lorsque vous êtes venu la première fois va être maintenant travaillée à la lumière des informations que la commission a pu obtenir dans le décours des auditions qui se sont passées depuis votre première venue jusqu'à aujourd'hui.

Les questions qui vont vous être posées le seront spontanément. Contrairement à la première audition que vous avez vécue ici, les questions ne vous sont pas parvenues préalablement.

Je crois que vous avez une présentation à nous faire. Comporte-t-elle le visionnement de *slides*?

Pierre Mariani: Effectivement. Non seulement vous allez visionner des *slides*, mais j'ai fait en sorte que vous en receviez des exemplaires papier, plus commodes à manipuler.

La **présidente**: Tous les commissaires ont-ils reçu les *slides* qui vont être présentés par M. Mariani?

(*Oui*) Très bien.

Peter Dedecker (N-VA): Mevrouw de voorzitter, gingen wij niet eerst een korte regeling van de werkzaamheden houden inzake de toegang tot de documenten door een afvaardiging van deze commissie?

La **présidente**: M. Mariani est disponible jusque 21 h 37.

Pierre Mariani: Le temps d'aller à la gare, si vous le permettez, madame la présidente!

La **présidente**: Peut-être un petit peu avant. Donc, 21 h 15. Nous pouvons utiliser tout ce temps-là pour l'audition. Elle durera le temps nécessaire. Après, nous aborderons l'ordre des travaux.

Pierre Mariani: Madame la présidente, mesdames et messieurs les commissaires, merci de m'accueillir à nouveau dans votre enceinte. Je pense avoir un double privilège: le premier, c'est de passer deux fois, le second c'est de passer deux fois sans question puisque, pour la première audition, nous n'avions pas eu de questions préalables. Je vais donc essayer de résumer – dans une présentation peut-être trop longue à vos yeux, mais qui me paraît importante – ce que j'ai compris des auditions, en réagissant à un certain nombre de propos que j'ai entendus lors des auditions publiques – ou qui ne l'étaient pas mais dont certains contenus étaient rapportés par des journaux.

Je m'étais engagé, avec Jean-Luc Dehaene, le 7 novembre dernier, à travailler en totale transparence avec la commission. Je crois que c'est ce que nous avons fait avec vos experts qui

ont eu accès, pendant plusieurs semaines – et qui continuent à avoir accès – à l'ensemble des données et informations concernant le Groupe. Ils ont eu accès non seulement aux documents de travail, mais aussi aux PV des conseils, aux documents des comités d'audit, aux comptes rendus de comités de direction qui vous permettront, je crois, de faire un point extrêmement complet sur la manière dont le Groupe a été géré dans les trois dernières années et auparavant. Ces investigations ont pu conduire à un certain nombre d'entretiens avec différents responsables du Groupe. Je les ai moi-même rencontrés pour une première réunion dans le courant de cette semaine.

Mais avant de répondre aux questions qui, j'en suis sûr, seront nombreuses, je voudrais revenir sur deux ou trois questions qui se posent et qui sont fondamentales parce qu'elles ont été à l'origine de la création de votre commission. Et il me semble important qu'à la fin des travaux, qui se poursuivront encore pendant quelques semaines, vous soyez en mesure d'y répondre avec sérénité.

Ces questions sont assez simples, finalement. Premièrement, qui a allumé l'incendie? Deuxièmement, a-t-on tout fait pour l'éteindre? Troisièmement, dans le contexte de la crise de l'eurozone, comment fait-on pour gérer aujourd'hui le risque présenté par le Groupe Dexia?

Pour répondre à ces questions, il a fallu jouer des rôles auxquels je n'étais pas totalement habitué. J'ai à la fois fait un peu d'archéologie sur le passé – y compris un passé où je n'étais pas – et un peu de "finance-fiction", si je puis dire, parce que beaucoup de questions tournaient autour de "si on avait fait ceci", "si on avait pris telle décision", "si on avait été capable de prévoir le futur, que serait-il advenu du Groupe Dexia au cours des prochaines années?". Il s'agit donc, parfois, d'éléments factuels, parfois, en matière de "finance-fiction", de reconstructions a posteriori, avec toutes les limites que présente ce genre d'exercice, qui conduisent néanmoins à des conclusions intéressantes.

Vous connaissez tous la situation de départ. Je pense que, les uns et les autres, les régulateurs comme les anciens dirigeants du Groupe vous l'ont décrite.

Il y a un élément fondamental dans ce dossier qui est que l'on est bien au cœur d'un débat, et d'une aventure, qui a été une erreur de stratégie – dans la définition de la stratégie –, mais je ne

pense pas qu'il y ait eu dissimulation de cette stratégie. Les problèmes de 2008 et d'aujourd'hui résultent de l'application d'une stratégie collectivement approuvée et appliquée entre 2006 et 2008. Elle a été élaborée par la direction de l'entreprise avec l'aide de McKinsey. Elle a été appliquée avec constance entre 2006 et 2008 malgré le changement dramatique d'environnement à l'été 2007. Il n'y a pas eu, ni de la part de l'entreprise, ni de la part de ceux qui l'observaient, soit avec des pouvoirs de régulation, soit avec d'autres pouvoirs – comme les agences de *rating*, les analystes et que sais-je encore –, de réaction aux signaux d'alerte qui s'étaient multipliés dans le marché à partir de 2007, avec l'éclatement de la crise aux États-Unis.

Cette stratégie est clairement exposée. On ne se rend pas bien compte, a posteriori, de la manière dont elle a été exprimée: or, je crois qu'elle est vraiment exprimée très clairement, y compris dans les risques qu'elle comportait. La présentation complète qui a été faite au *board* est à la disposition de vos experts; je crois d'ailleurs qu'on la leur a communiquée. Elle est vraiment très intéressante.

Elle a été présentée et validée par le conseil d'administration en mai 2006. Je vous en ai donné quelques extraits qui me semblent tout à fait illustratifs. D'abord parce que le premier élément, c'est la croissance très forte qui est attendue sur les revenus de *public finance project finance*, de *corporate* et de FSA. Deuxièmement, c'est une croissance qui est tirée par la croissance de l'international où, très clairement, les consultants et la direction d'entreprise font état d'une baisse des marges et n'attendent une croissance des revenus que par l'augmentation très forte des volumes. Ils mettent l'accent sur la croissance, notamment en Europe de l'Est et au Japon. Ils font état, très clairement de la croissance très forte des besoins de financement prévisibles du fait de cette stratégie – il s'agit d'environ 52 % de croissance – et des besoins annuels de refinancement sur la période 2006-2015 et, de manière encore plus explicite – et malheureusement, on arrive là au cœur du sujet –, de l'accroissement prévisible du gap de liquidité et des besoins de liquidité qui résultent de cette stratégie puisque la préconisation du consultant est de dire qu'évidemment, tout cela se traduit par une augmentation des contraintes de liquidité.

Cependant, la situation et le *rating* du groupe permettent d'aller jusqu'à près de 45 % de financement à court terme sur le total de bilan. C'est exactement ce qui a été fait, puisque ledit

financement s'élève à 43 % à l'automne 2008. C'est une stratégie risquée, d'autant plus que le risque figure très clairement dans ce *slide* soumis au conseil. Avec ces initiatives, Dexia atteindra les limites de son potentiel de croissance du modèle actuel. Je crois que c'est une stratégie de risques de liquidité assumée, poussée à son extrême qui a été mise en œuvre avec, naturellement, une limite ou une contrainte très forte, qui est le maintien du *rating* de Dexia.

En d'autres termes, cette stratégie n'était cohérente et soutenable que si le *rating* de Dexia restait au-dessus de AA, car en dessous de cette cotation, on basculait progressivement non seulement vers l'impossibilité de faire un certain nombre de métiers mais aussi à partir d'un certain niveau et en dessous de A+, on butait sur la contrainte de financement et de liquidité forte qui risquait de se matérialiser. Ainsi, à la fois, la stratégie était clairement définie et les facteurs de risques de cette stratégie étaient là.

La conclusion de ce rapport que je ne connaissais pas – je n'ai d'ailleurs découvert ce document que dans les semaines récentes en me replongeant dans ces conseils d'administration passés –, est celle-ci: après dix ans de croissance de ce type, il n'y aura que de très faibles perspectives de croissance. Le *business model* restera vulnérable. La valorisation de l'entreprise sera faible et il y aura très peu d'options stratégiques.

Cette stratégie de fuite en avant basée sur du risque de liquidité conduira à l'horizon 2015 à une impasse stratégique pour le groupe, à une vulnérabilité croissante. C'est cela qui a été proposé par McKinsey. J'espère que cette compagnie travaillera sur des hypothèses plus prudentes dans la stratégie de DBB, puisque c'est elle qui va la bâtir. C'est une stratégie qui a été retenue tout d'abord par le comité de direction et validée ensuite par le conseil d'administration.

Malgré le fait qu'à partir de l'été 2007, on voyait bien que les principaux éléments, les piliers fondateurs de cette stratégie ne pouvaient plus trouver à s'appliquer, elle a continué, à marche forcée, pendant toute l'année 2007 et une partie de l'année 2008, jusqu'à l'automne.

Tous les documents d'ailleurs, et les analyses conduites par les régulateurs à l'automne 2008, après les événements, l'ont montré, la prise de conscience des difficultés a été très lente. Il a fallu attendre le 25 août 2008 pour que le comité de direction finisse par se dire qu'il fallait commencer à réfléchir à ralentir la croissance du bilan de

l'entreprise.

Je ne voudrais pas alourdir inutilement le débat, mais on voit où cela a conduit à l'automne 2008: c'est environ 45 % du passif financier à court terme – un besoin de financement de 260 milliards d'euros – ramené à 36 % à la fin de l'année 2008. Mais il était clair que l'ensemble des facteurs de risque s'était matérialisé.

Je dois dire que, quand on relit, malgré les alertes de la direction des risques à plusieurs reprises au courant de l'année 2007 et début de l'année 2008, il n'y a pas eu d'inflexion véritable. Au contraire, jusqu'au dernier moment, la plupart des risques, l'ampleur des risques, même en valeur absolue, se sont accrus au cours de cette période.

Je reviendrai ensuite sur la gestion des conséquences de cette situation.

Donc les États sont intervenus et je dois dire que c'est une grande leçon de cette crise: on voit bien que, quand une stratégie déraile et qu'aucune des forces de rappel ne joue son rôle pour l'empêcher ou la ralentir, c'est finalement sur le contribuable et sur les États que se reporte la responsabilité, puisqu'on avait laissé se créer un problème systémique. Il n'y avait donc pas d'autre choix pour les États que d'intervenir.

Le problème systémique, vous en connaissez la taille: c'est 650 milliards de total de bilan, c'est-à-dire quasiment la taille de Lehman Brothers, c'est 2 000 milliards de portefeuilles de swaps; c'est, à l'époque, environ 150 milliards de financement interbancaire – on voit donc bien qu'un défaut du Groupe aurait eu des répercussions sur l'ensemble du secteur bancaire européen – et c'est déjà à l'époque 70 milliards de financement auprès des banques centrales, qui était un moyen normal de financement du Groupe.

La première mesure prise, c'est une augmentation de capital. Cette augmentation de capital – là aussi, j'ai fait un peu d'archéologie financière –, c'est la seule en Europe réalisée depuis le début de la crise financière à s'être faite à un prix supérieur au cours de bourse à la date de l'augmentation de capital. Dans tous les autres cas, il y a eu des décotes massives qui ont conduit soit à la nationalisation complète des banques, comme ce fut le cas en Angleterre pour un certain nombre d'établissements, soit à une dilution massive des actionnaires, notamment des actionnaires individuels ou institutionnels. C'est le seul cas d'augmentation de capital qui se soit fait très significativement au-dessus du cours de

bourse.

Je crois qu'on peut dire maintenant que cette augmentation a été faite dans la précipitation, au mauvais moment et au mauvais prix. Elle a d'ailleurs obligé deux actionnaires historiques du Groupe, ARCO et le Holding Communal, et Ethias dans une moindre mesure, à s'endetter, à souscrire un nouvel endettement, gagé par ces actions nouvelles, pour emprunter les fonds nécessaires à leur quote-part d'augmentation de capital.

Cet emprunt, on peut le dire aujourd'hui sans polémiquer, a contribué à leur chute. La situation nette du Holding et d'ARCO, avant cette augmentation de capital, n'était sans doute pas aussi mauvaise qu'elle l'est aujourd'hui. D'autant que ces deux actionnaires étaient déjà endettés auprès du Groupe, s'étaient déjà endettés en 2006 pour souscrire à l'augmentation de capital qui avait servi à financer DenizBank et étaient déjà dans une situation très *leveraged* puisque ces emprunts eux-mêmes étaient déjà gagés par leur participation dans Dexia SA.

D'ailleurs, je dois dire que, du point de vue réglementaire, le fait qu'il y ait eu plus de 2 milliards d'emprunts des actionnaires auprès de la banque elle-même, du Groupe en tout cas, du point de vue réglementaire, on était extrêmement limite: dans certains pays, de tels emprunts auraient été déduits des fonds propres réglementaires et n'auraient donc pas été pris en compte dans les ratios de solvabilité du Groupe.

Voilà pour le constat de départ. Je ne vais m'appesantir sur ce sujet. Si vous avez des questions, naturellement, j'y répondrai.

Est-ce que l'on a fait tout ce qui pouvait être fait pour éteindre cet incendie et pour résoudre ces problèmes?

Je crois que, lorsque Jean-Luc Dehaene et moi-même sommes arrivés en 2008, nous avons fait face non pas à un problème, mais à une série de problèmes.

J'ai essayé de remettre un peu d'ordre dans cette chronologie car ces problèmes ne sont pas tous apparus en même temps. Ils ont été d'importance variable. Il y en a eu sept principaux. Ces problèmes n'avaient pas la même acuité dans l'opinion des régulateurs ou dans la vision interne.

Le premier problème est celui de la gestion du besoin de liquidités. Ce problème est apparu dès le jour de notre arrivée, sans doute avec quelques

heures d'avance pour Jean-Luc Dehaene car il a reçu l'avis des régulateurs un tout petit peu avant moi. Je peux vous dire que beaucoup d'actionnaires, y compris de grands actionnaires institutionnels français, n'avaient pas clairement conscience que l'augmentation de capital du 30 septembre avait laissé inchangé le problème de liquidité du groupe. On peut même dire, et c'est tout le paradoxe de cette situation, que l'augmentation de capital est arrivée de manière tellement imprévue qu'elle a provoqué la crise de liquidité en faisant disparaître, entre le 30 septembre et le 8 octobre, quasiment une trentaine de milliards d'euros de financement *unsecured*. On a notamment perdu quasiment tous les dépôts institutionnels, dans la semaine qui a suivi. Naturellement, un *bank run* s'est déclenché aussi bien en Belgique qu'au Luxembourg, avec des sorties de dépôts très importantes pendant toute la semaine qui a suivi. Cela a conduit à une deuxième intervention des États. Il faut toujours avoir cela à l'esprit: les conseillers, les banquiers d'affaires, le management de l'entreprise ont fait dire aux Premiers ministres belge et luxembourgeois et au président de la République français qu'ils avaient sauvé Dexia la semaine d'avant. Une semaine après, on venait leur demander de garantir ou de trouver un mécanisme qui garantisse la couverture des besoins de liquidité qui se chiffrait à 260 milliards d'euros. Une des premières prises de contact directes que nous avons eues avec Jean-Luc Dehaene sur ce dossier a été de venir devant le Conseil des ministres restreint en Belgique, le kern, pour expliquer la situation.

Je pense pouvoir dire que peu de gens autour de la table comprenaient, à l'époque, que l'augmentation de capital n'avait, en fait, pas tout résolu la situation, loin de là.

Au cours de la soirée – c'est un point important, on y reviendra – durant laquelle l'octroi de la garantie d'État a été discuté, plusieurs schémas ont été mis sur la table: l'octroi d'une garantie au groupe dans son ensemble et à ses différentes entités (DCL, DBB, Dexia SA, DBL); l'octroi d'une garantie après isolement des portefeuilles et de FSA sous une ombrelle commune. Ce choix n'a pas été fait. Le choix a porté sur la première option qui était celle de l'octroi d'une garantie aux entités existantes avec leurs portefeuilles existants.

Comment l'avons-nous géré? Je crois pouvoir dire que cela a été fait de manière assez brutale. On a réduit très fortement le besoin de financement à court terme (de l'ordre de 63 % passant de 260 à

fin octobre 2008 à 96 milliards à fin juin 2011). L'objectif était de parvenir à le porter à 48 milliards (environ 11 % du total du bilan à l'horizon de 2014).

Malgré cette réduction tout à fait considérable (100 milliards de besoin de financement à court terme), c'est resté – et c'était toujours le cas le 30 juin – un montant important. Il a légèrement remonté par la suite (environ 10 milliards) jusqu'à la fin du mois de septembre. Mais cela était tout à fait conforme à l'objectif de réduction du besoin de financement à court terme. En effet, l'objectif pour 2011, au 31 décembre, devait être de 105 205 milliards d'euros, conformément à l'accord que nous avons passé avec l'Union européenne.

Le deuxième élément qui montre l'effort d'assainissement, c'est la diminution du recours aux banques centrales. Vous disposez des chiffres depuis 2007. Ce qui est très intéressant et atypique, c'est que Dexia était une des seules banques à faire aussi massivement appel au financement des banques centrales avant-même le déclenchement de la crise financière. En effet, au premier trimestre 2007, il y avait déjà 40 milliards. Fin 2007, il y en avait 58. Au pic de la crise, fin 2008, nous sommes passés à 122 milliards, principalement auprès de la Banque centrale européenne. Mais nous étions également le premier emprunteur de la FED et une des premières banques étrangères auprès de la Banque du Japon.

Ce besoin a été réduit de 105 milliards entre fin 2008 et le premier trimestre 2011. Il a ensuite réaugmenté pour des raisons que l'on évoquera tout à l'heure. Même aujourd'hui, après les événements d'octobre, nous sommes toujours inférieurs en appel global aux banques centrales au montant qui était celui du quatrième trimestre 2007, soit avant la crise.

Nous avons donc réussi à le réduire très fortement mais c'est évidemment un point tout à fait important. Comment l'avons-nous fait? De manière assez simple car il n'y a pas trente-six moyens de réduire un *gap* de liquidité.

Le premier moyen, c'est en émettant à long terme et en refinançant à long terme des financements à court terme. Le deuxième, c'est en réduisant très fortement la production dans le métier PWB. Elle a été réduite de près de 90 %. Enfin, c'est en vendant et en diminuant la taille du bilan.

Le deuxième de ces risques était FSA. Dans l'opinion publique, y compris pendant tout l'été

2008, au moment de l'augmentation de capital, les journaux, la presse, ne parlaient pas de liquidité. Les analystes ne parlaient pas de liquidité mais bien du risque américain de FSA. Ils ne parlaient d'ailleurs que de FSA alors qu'il y avait aussi du risque américain ailleurs dans le groupe. Mais ce risque de FSA avait animé toute la chronique des analystes pendant l'été.

Je rappelle qu'il y avait là 426 milliards de dollars d'exposition aux États-Unis fin 2007, dont environ 281 milliards sur les finances publiques et 144 milliards sur des rehaussements des activités d'assurance de structures, de *subprimes*, dont un portefeuille de 17 milliards de dollars de *financial products* qui étaient principalement des obligations assises sur de l'immobilier et souvent de l'immobilier *subprime*.

FSA, c'était avant tout une exposition massive à tous les produits titrisés et packages de créances immobilières qui ont déclenché la crise anglo-saxonne de 2008. C'était un des acteurs de la crise des *subprimes* aux États-Unis, sans doute l'un des plus importants. C'était sans doute aussi un acteur qui, par rapport aux autres, n'avait pas trop mal géré ce risque mais quand même avec des conséquences financières tout à fait considérables et négatives.

Et tous les analystes, j'en ai cité un ou deux ici, jugeaient à l'époque que, de toute façon, la cession de FSA était infaisable et que Dexia était, de ce fait, exposée très fortement au risque américain.

Par ailleurs, le risque américain était d'autant plus important qu'il comprenait non seulement l'exposition au travers de FSA, mais aussi des portefeuilles d'actifs eux-mêmes considérables: environ 140 milliards de dollars d'activités de toutes sortes, de financement de projets, d'exposition au secteur local américain. Et surtout 55 milliards de dollars de risque hors bilan, qui étaient des lignes de liquidités qui avaient été vendues, principalement entre le milieu 2007 et le milieu 2008, et qui faisaient courir à l'entreprise un risque considérable. Donc, ce que l'on a fait au cours des dernières années, le chiffre parle de lui-même: la vente de FSA est évidemment une réduction massive de l'exposition aux États-Unis, de l'ordre de 360 milliards. Mais nous avons aussi complètement fait diminuer les portefeuilles américains et, surtout, réduit de 55 milliards en 2008 à 5 milliards aujourd'hui le montant des lignes de liquidités en les revendant dans le marché et en forçant la sortie des clients du portefeuille.

Troisième risque important, c'étaient les risques de marché. Le groupe avait une activité de *trading* pour compte propre qui générait d'ailleurs une partie importante des résultats financiers du groupe. Cette activité, nous y avons mis fin dès le mois d'octobre 2008 en arrêtant complètement toutes les activités de *trading* pour compte propre. Nous avons également limité, de manière tout à fait importante, les limites de risque sur les portefeuilles existants, puisque les limites de la VaR ont été divisées par deux. Enfin, il a non seulement fallu résoudre le plus facile, qui était le *trading* pour compte propre, mais également redimensionner les activités de marché. Il y avait quatorze salles de marché non centralisées, dont les risques n'étaient pas repris dans un *book* unique. Il y a eu, en outre, quelques surprises qui nous ont coûté quand même quelques centaines de millions d'euros, dont la salle de marché toute petite dans la filiale slovaque où quelques opérateurs s'étaient mis à spéculer sur l'arbitrage entre le rand sud-africain et le dollar américain en prenant des positions non couvertes de plus d'un milliard de dollars qu'on a découvertes fin octobre 2008 et qui se sont traduites quasiment par 200 millions de pertes supportées par le groupe. Donc, on a fermé ces salles, on les a centralisées à Bruxelles, qui est devenue la seule salle de marché autorisée pour le groupe – à l'exception, naturellement, des ventes directes faites dans un certain nombre de salles annexes qui ont été maintenues pour les besoins de la trésorerie locale.

Nous avons également – et c'est un risque dont on a finalement peu parlé mais qui mérite qu'on s'y arrête – réduit très fortement le risque des entités d'Europe centrale, dès octobre 2008 en sortant du partenariat avec Kommunalkredit Austria (KA), en fermant les entités en Hongrie, Roumanie... et en vendant Dexia Banka Slovensko en 2010.

Quelques chiffres sur KA, car c'est aussi un élément très important. KA, c'était 35 milliards de total de bilan que le Groupe possédait à 49 %. Donc il ne consolidait pas dans son bilan, il avait simplement une mise en équivalence sur une ligne toute simple.

C'était 17 milliards de financement à court terme; ça c'était à peu près cohérent avec la politique de gestion globale du Groupe, puisque c'était 50 % de financement à court terme. Treize milliards de CDS, logés dans une filiale à Chypre, essentiellement des CDS vendus, des protections vendues, pas achetées, sur des pays de la zone

OCDE, dont la valeur était négative fin octobre de 1,1 milliard d'euros. Je pense que cela ne s'est pas amélioré depuis.

D'ailleurs, à l'occasion de la préparation de cette session, j'ai essayé de savoir ce qu'il en était de ce portefeuille de CDS. Il existe toujours aujourd'hui, à hauteur de 90 %. Je vous laisse augurer ce que peuvent représenter dans ce portefeuille les CDS sur la Grèce, l'Irlande et le Portugal. Je pense que les dirigeants de KA - *bad bank*- doivent prier tous les jours pour qu'il n'y ait pas de défaut de ces États, parce que cela déclencherait évidemment un sinistre complet sur cette banque.

Il y a eu évidemment des procédures judiciaires contre les anciens dirigeants. Ce sont des risques dont nous sommes sortis. Cela nous a coûté la conversion d'une partie de nos expositions en capital participatif, dont le remboursement est loin d'être assuré, mais qui nous a permis en même temps de récupérer la totalité des expositions *secured* et *unsecured* que nous avons sur ce groupe, tout en récupérant d'ailleurs Dexia Banka Slovensko. C'est aussi un des premiers dossiers pour lequel, quelques jours après notre arrivée, il a fallu aller au front pour essayer de limiter les risques.

Enfin, je souhaite dire que le redressement du Groupe dans les trois dernières années, l'amélioration de la situation de liquidité, n'aurait pas été possible si on n'avait pas investi massivement dans les franchises commerciales du Groupe. En premier lieu, dans Dexia Banque Belgique, qui avait vu ses parts de marché s'éroder fortement avant la crise, dans laquelle nous avons investi plus de 350 millions d'euros. De même, nous avons financé le développement de DenizBank de manière très importante. Ce qui est important aussi, c'est de voir quels ont été les résultats, parce que le montant des dépôts en Belgique et au Luxembourg pendant la crise, depuis le début de la crise, a augmenté de 19 %, soit à peu près 12 milliards d'euros. Je pense que cela n'aurait pas été possible sans le programme d'investissement qui a été fait.

En Turquie, le développement a été encore plus spectaculaire puisque les dépôts ont quasiment doublé, et les profits et le nombre de clients également. Surtout, on a utilisé ces trois dernières années pour faire disparaître tous les financements du groupe vers la Turquie. En octobre 2008, il y avait à peu près trois milliards de dollars d'encours de financement du groupe vers la Turquie puisqu'on les avait conduit à

démanteler complètement tout leur système de financement local pour bénéficier du bon *rating* du groupe.

Quant au métier de financement public et des collectivités locales, nous avons fermé quasiment toutes les activités extra-européennes, nous avons réduit très fortement la production en dehors de la Belgique et du Luxembourg, et même en Belgique et au Luxembourg d'ailleurs.

J'en arrive au cinquième élément. Dès 2008, nous avons travaillé à la réduction du risque lié à la taille des portefeuilles obligataires. Vous avez eu largement les éléments sur ces chiffres avec quelques commentaires dont j'ai eu écho au travers des comptes rendus qui en ont été faits dans la presse sur la gestion de ces portefeuilles. Je pense qu'il y aura beaucoup de questions à ce sujet. Il est clair qu'aucune banque en Europe n'avait des portefeuilles aussi importants par rapport à leur total de bilan; c'était à peu près vingt-cinq fois les fonds propres comptables du groupe. C'est la moitié du bilan. J'ai dit que le groupe Dexia dans son ensemble ressemblait beaucoup à un *hedge fund*. Je n'ai pas attendu 2011 pour le dire; je l'ai dit dès novembre 2008. Il en avait les deux caractéristiques: l'effet de levier massif et le jeu sur le risque de *spread* pris sur les portefeuilles. En octobre 2008, ce portefeuille s'élevait à 223 milliards d'euros, dont 190 milliards d'euros d'obligations, 12 milliards d'euros de *financial products*, 21 milliards de prêts. Il est clair que, compte tenu de la situation de solvabilité du groupe, du niveau de ses fonds propres, le *deleveraging* n'aurait pas été possible sans l'effort de maîtrise des coûts qui a permis de rétablir la rentabilité dès 2009. Ces portefeuilles ont été réduits de 45 % entre fin 2008 et juin 2011, soit à peu près 101 milliards d'euros. Cela s'est fait, en dehors des dernières étapes et en dehors de la vente des *financial products*, à un coût extrêmement modéré, légèrement supérieur à 1 %.

Je dois avouer que là aussi, quand on se compare, on peut observer que Dexia, en termes de montants *deleveragés* a probablement été, non pas la meilleure en Europe, parce que RBS a *deleveragé* davantage, mais RBS avait 2,5 fois plus d'actifs, donc une taille de bilan plus considérable, mais très loin devant le Crédit suisse.

Et quand on se compare à la banque Hypo Real Estate, qui est la plus comparable à la nôtre, puisque c'est la maison mère de Depfa Bank, l'autre grand financeur des collectivités locales en

Europe, on constate que la *bad bank* d'Hypo Real Estate a été reprise par un organisme public. C'est le schéma de la *bad bank* reprise par un État, que certains auraient voulu voir mettre en place. Par quoi s'est-il traduit? Par 15 milliards de *deleveraging* pour une banque qui est à peu près deux fois comme la nôtre, là où on a fait 101 milliards en trois ans pendant la même période.

Si certains doutaient du rythme que cela suppose et du rythme comparé par rapport à ce qui a été fait dans d'autres établissements, ce sont des éléments factuels qui peuvent être vérifiés. Je pense que la lecture des procès-verbaux des comités de direction, qui sont à la disposition de vos experts, montre que cette opération de *deleveraging* a été faite de manière contrôlée: un point à tout le moins hebdomadaire était fait par le comité de direction et le CEO du groupe.

Sixièmement, il faut revenir sur le risque souverain. Ces chiffres sont intéressants à plusieurs titres. Tout d'abord, on voit bien que le risque souverain en général a augmenté très fortement entre 2005 et 2008, environ 33 % d'encours supplémentaires, soit une vingtaine de milliards, que nous l'avons diminué très fortement entre 2008 et 2011 de près de 23 % pour revenir au niveau de la taille de portefeuille à peu près équivalente en 2005. La réduction a été significative.

On nous reproche évidemment beaucoup de ne pas avoir *deleveragé* de titres souverains en priorité dès 2009. Je me suis d'ailleurs référé au rapport tripartite rédigé par les régulateurs à l'automne 2008 sur le groupe pour tenter d'expliquer la façon dont cette situation s'était créée. Ce rapport comporte un certain nombre d'analyses des risques potentiels présentés par le portefeuille obligataire. Je vous rappelle que ce rapport a été établi à l'automne 2008 et s'est achevé en mars 2010. En mars 2010, il n'y avait, dans ce rapport, aucune mention du risque souverain comme élément de risque spécifique du groupe qui méritait une action.

En revanche, il y avait beaucoup d'analyses très approfondies sur le risque des *financial products*, sur le risque des portefeuilles ABS, sur les risques bancaires, sur des concentrations fortes dans le portefeuille et notamment sur les grandes collectivités locales belges, mais pas au titre du risque souverain; ce dernier n'était même pas mentionné comme un risque. À vrai dire, ça n'était un risque ni pour la liquidité, puisque la plupart de ces titres étaient éligibles en banque centrale et

servaient à des opérations sur le marché, soit auprès des banques centrales, soit sur le marché Repo; ni un risque de crédit, ça n'était en tout cas pas perçu comme tel jusqu'au début des discussions sur la Grèce.

La troisième question, c'est "comment avons-nous géré ce risque Dexia dans le contexte de la crise de l'eurozone?". En 2008, le mandat qui nous a été donné par les États était clair: nous devons gérer ce groupe comme un groupe unifié, avec un objectif de réduction des facteurs de risque que j'ai exposés, en assurant sa pérennité et en développant ses métiers. C'est ce que nous avons essayé de faire.

Deuxièmement, Dexia était en ligne avec son plan de transformation, en avance sur bien des points et le dernier rapport émis par l'expert de l'Union européenne sur la situation au mois de juin 2011 confirme cela, si ce n'est pour quelques manquements mineurs que je pourrais vous détailler si vous le souhaitez.

Troisièmement, l'ampleur des déséquilibres a nécessité un plan de restructuration d'une durée inhabituelle. Six ans de plan de restructuration, même selon les critères de l'Union européenne, c'est très long. Et si c'est aussi long, ce n'est pas pour se faciliter la vie, c'est parce que la résorption de ces déséquilibres n'était pas considérée comme possible sur des délais plus courts.

Ce redressement était possible dans un contexte de normalisation progressive de marché. Il devenait quasiment impossible dans un contexte de crise majeure. Nous sommes la banque du financement des collectivités locales, donc du sub-souverain en Europe. Ce redressement devenait quasiment impossible avec une crise majeure de l'ensemble des finances publiques européennes et de la crise du souverain; notamment dans un contexte qui s'est traduit par des pertes. Mais ces pertes étaient absorbables, parce que la situation de solvabilité nous le permettait, avec cependant un jeu des agences de rating dont on voit bien – je vous le détaillerai si vous le souhaitez – combien il a pesé en 2011 à deux étapes. Première étape: mai 2011 où la mise sous *watch* par Standard & Poor's de la dette court-terme du Groupe se traduit par une première sortie, une première perte d'une vingtaine de milliards d'euros de liquidités court terme. Deuxième étape: le 30 septembre où, là aussi, la dégradation de la note de court terme par Moody's rend définitivement impossible le financement *unsecured* du Groupe.

Face à ces risques que nous avons vu monter, nous avons discuté avec les régulateurs d'un plan de résolution et c'est ce plan de résolution que nous essayons de mettre en œuvre depuis le 3 octobre 2011.

Je voudrais revenir un instant sur les agences de notation car ce point est absolument fondamental. Il touche l'entreprise. Je pense qu'il touche les États aussi. Le mécanisme à l'œuvre sur la banque n'est pas très loin des mécanismes à l'œuvre sur les États, et je dois dire qu'il n'est pas rassurant.

La mise sous surveillance négative par Moody's des notes de crédit intrinsèque et long-terme, le 28 mars 2011, puis la mise sous surveillance négative par S&P se sont traduites par la disparition de 22 milliards d'euros de financement court terme dans la semaine qui a suivi l'action de S&P !

On ne peut pas dire que les agences sont simplement un indicateur de risque. Les agences provoquent le risque. Avant la publication d'une simple mise sous surveillance, le financement était assuré. La simple indication aux marchés que cette notation était susceptible d'être abaissée fait que l'on a assisté à la fermeture complète du marché et c'est encore plus net pour Moody's. Pour un groupe comme le nôtre, ce n'était évidemment pas les notations long terme qui étaient le point essentiel parce que nous ne sommes pas un émetteur de dettes long terme *unsecured* mais c'est évidemment le financement court terme qui était en jeu.

Le deuxième élément, c'est que nous sommes la banque des collectivités locales. La crise de la zone euro a considérablement fragilisé le groupe qui n'avait pas fini sa transformation. Il y a entre autres un contexte macroéconomique qui a pesé, notamment le fait que les décisions successives sur la Grèce n'ont jamais été appliquées, ce qui a entretenu la crise. Nous avons assisté, pendant l'été, à une défiance croissante des investisseurs envers les titres souverains. Elle s'est considérablement accélérée à la fin de l'été et dans le courant du mois de septembre.

Je dois dire que les décisions de l'EBA d'imposer des *haircuts* prudentiels sur les dettes souveraines de la zone euro n'ont fait qu'enclencher un cercle vicieux dont nous ne sommes pas sortis aujourd'hui. Ce cercle vicieux, c'est imposer des *haircuts* sur la dette, forcer des recapitalisations et entraîner, par conséquent, la

vente massive par les établissements financiers de leur portefeuille souverain, augmentant les taux et rendant plus difficile le financement des États.

C'est un enchaînement diabolique qui se traduira par une contraction du crédit extrêmement forte, qui viendra naturellement s'ajouter à l'effet restrictif des politiques d'assainissement des finances publiques et qui plongera probablement l'Europe dans un ralentissement économique extrêmement durable.

Pour le Groupe Dexia, une crise du souverain était d'autant plus difficile à supporter que nous conjuguons trois éléments: premièrement, une exposition très forte au risque souverain et des collectivités locales puisque, par construction, nous sommes la banque du sub-souverain et donc très liés au *rating* du souverain; deuxièmement, nous avons encore des portefeuilles importants liés au risque souverain, et, dans le contexte de resserrement de l'accès au financement interbancaire, nous avons encore 96 milliards de financement à court terme, ce qui était, évidemment, un facteur de fragilité supplémentaire. Si on ajoute à cela le fait que les taux d'intérêt n'ont cessé de baisser pendant l'été et que l'on a accru le besoin de collatéral, on comprend largement les choses.

Le plan annoncé le 10 octobre est un plan global qui suppose la mise en place de garanties des États qui a impliqué la cession de Dexia Banque Belgique à l'État belge pour 4 milliards d'euros, la cession – cela fait actuellement l'objet d'une négociation entre la Caisse des Dépôts et Consignations et la Banque postale – de DMA et de l'activité de financement des collectivités locales en France. De plus, mandat m'a été donné de procéder à la cession des autres entités opérationnelles.

Ces décisions n'avaient pas toutes été prévues de cette manière, même si nous avons, à la suite des menaces, au printemps, sur le *rating*, discuté avec les régulateurs d'un certain nombre d'actions à mettre en œuvre dès lors que la situation se dégradait.

Selon moi, ce plan de résolution s'oriente et s'articule autour de trois principes. Le premier principe consiste à faire en sorte de gérer le groupe en privilégiant les solutions qui permettent de préserver autant que possible l'emploi, à la fois dans les entités cédées et dans le périmètre du Groupe. Deuxièmement, ce plan de résolution suppose l'adossement des entités commerciales en recherchant les meilleurs partenaires pour

repandre et développer les franchises commerciales qui seront cédées; et aussi grâce à des négociations qui contribueront à consolider le groupe résiduel soit en libérant du capital, soit en favorisant la continuité de gestion des actifs non commerciaux.

Le troisième principe est qu'évidemment, il faut gérer les actifs résiduels, à la fois parce qu'il y a dans la banque résiduelle des actifs qui vont être très difficiles à céder, compte tenu de la crise des souverains – je pense notamment aux filiales espagnoles et italiennes. Il faut aussi rechercher des solutions durables de financement, tout en continuant à faire, de manière pragmatique, des opérations de *deleverage* pour réduire, si possible, l'appel final au financement garanti par les États, de façon à ce que le montant de 90 milliards ne soit pas atteint.

Qu'avons-nous fait depuis le 10 octobre? Nous avons mis en place une partie de la garantie des États. J'y reviendrai un peu plus en détail mais je ne suis pas sûr que le système de garantie actuel soit le plus efficace pour assurer le financement fluide du Groupe. En effet, dans un contexte où les besoins de financement du Groupe sont essentiellement des besoins de financement non sécurisés, la mise en place de garanties 'collatéralisées' est complètement contradictoire avec cela. Si l'on avait eu du collatéral, on n'aurait pas eu besoin des garanties d'État et on serait allé se financer auprès des banques centrales. C'est donc un peu compliqué de gérer cela ainsi. Il a fallu quand même deux ou trois mois de négociations pour arriver à ce que les premiers financements se mettent en place.

Nous avons largement engagé le processus de cession. La cession de DBB à l'État belge, avalisée par le conseil du mois d'octobre, a été réalisée très vite. Nous avons annoncé, le 20 décembre, un accord sur la cession de Dexia Banque Luxembourg à Precision Capital et à l'État du Luxembourg. Enfin, nous sommes en train de conduire les négociations sur les cessions de DMA, de RBC Dexia et de DenizBank, dont nous devrions savoir, dans les prochaines semaines, si nous pouvons les vendre à des conditions acceptables, et nous avons choisi le conseil qui va nous accompagner dans la vente de DAM.

Ce plan de résolution, il est clair qu'il est compliqué à mettre en œuvre. Je crois que nous sommes un assez bon résumé de ce qui se passe en Europe quand il faut traiter un dossier avec plusieurs États. C'est un processus qui, engagé le 9 octobre, s'est traduit formellement par un accord

entre les États aux alentours du 5 décembre et une approbation d'une convention de garantie temporaire par la Commission européenne le 21 décembre. Ce qui, évidemment, est très long quand on est dans une entreprise dont le *funding unsecured* est en train de disparaître de manière constante jour après jour.

Il est certain que la mise en place de cette garantie provisoire ne correspond pas aujourd'hui aux besoins de financement du Groupe à terme et que le Groupe aura besoin de la mise en place de la garantie de 90 milliards d'euros *unsecured* pour faire face à ses besoins de financement dans les années futures. Je dois dire, d'ailleurs, que les délais de mise en place de cette garantie, sa restriction en montants et dans ses modalités, se sont traduits par la dégradation accélérée du *rating* des différentes entités résiduelles.

Dans le même temps, nous avons, je crois, tenu nos engagements, notamment de réduction de financement *unsecured* de DBB à l'égard de DCL, puisque d'ores et déjà 14 milliards de financement consentis par Dexia Banque Belgique à Dexia Crédit Local et à Dexia SA ont été remboursés depuis la fin du mois de décembre, dès l'activation de cette garantie. Je crois que cela confirme, si besoin en était, que nous sommes déterminés à tenir nos engagements dans ce domaine.

Sur la cession des entités, je ne voudrais pas y revenir, mais peut-être y aura-t-il des questions sur ce point-là. La première cession a été évidemment celle de Dexia Banque Belgique. Tout est allé très vite, comme vous le savez. Pour ce qui nous concerne, nous avons mené cette négociation dans l'intérêt du groupe en optimisant sous contrainte les conditions financières de l'opération et en tâchant aussi de protéger les salariés de Dexia SA dans le cadre de cette transaction.

La décision de vendre a été prise sur la base d'un accord politique dont je répète qu'il comprenait un volet de garanties d'un montant et de modalités déterminés, qui pour l'instant ne sont toujours pas en place, sous la menace d'une nationalisation, ce qui laissait peu de place à une négociation financière habituelle.

Pour ce qui nous concerne, cette cession se traduit par environ 4,1 milliards de pertes. Quand on la met en perspective de l'ensemble des conséquences de la crise, cette cession est celle qui se sera traduite par la destruction de fonds propres la plus importante depuis 2008. C'est une opération dont je comprends tout à fait la

motivation, même si d'autres modalités pouvaient être envisagées. Elle s'est traduite pour l'État belge par une augmentation de son endettement de 4 milliards, mais elle s'est aussi traduite par une destruction de fonds propres du groupe de 4 milliards, qui va ralentir d'autant les opérations de cession d'actifs et fragilise évidemment de manière tout à fait considérable le groupe résiduel.

Pour ce qui concerne la vente de DBL, on était dans une situation un peu comparable à celle de Dexia Banque Belgique, avec une diminution très forte des dépôts liée à l'inquiétude sur l'ensemble du groupe. Nous avons annoncé le 20 décembre la signature d'un mémorandum concernant la cession de DBL à Precision Capital, qui est un fonds du Qatar, et l'État du Luxembourg. Cette cession, contrairement à celle de Dexia Banque Belgique, devrait se faire à un niveau qui sera tout à fait voisin des fonds propres et donc ne pas se traduire par des pertes pour le groupe.

Enfin, dernier élément, peut-être d'actualité, ce sont les négociations avec La Banque Postale et la Caisse des Dépôts et Consignations. Elles se déroulent dans une atmosphère virile de discussions avec ces deux partenaires. Pour moi, on en attend trois éléments absolument intangibles: la cession de DMA, qui permettra à DMA de continuer à fonctionner, de continuer à refinancer le stock de prêts passés; un apport de liquidités sur le groupe d'une douzaine de milliards d'euros et, enfin, la sauvegarde de l'emploi.

Cette opération devrait permettre à des entités appartenant à l'État, de reprendre l'activité de prêt aux collectivités locales en France dans un contexte dans lequel tous les prêteurs privés ont quasiment disparu depuis le milieu de l'année 2011. J'espère que nous franchirons, dans les toutes prochaines semaines, une étape décisive dans la mise en place de ce schéma ou de tout autre schéma qui répondrait aux trois principes que je viens de mentionner.

Pour RBC Dexia, nous sommes en discussion finale pour la cession de notre participation, probablement à notre partenaire Royal Bank of Canada. Denizbank est également en phase finale de cession; je pense que nous nous prononcerons avant la fin du mois de février sur ce projet. Et, je vous l'ai dit, nous avons engagé la cession de DAM; le mémorandum à destination des groupes intéressés sera diffusé avant la fin du mois de janvier.

Je dois dire que ces cessions sont nécessaires

pour solidifier le groupe résiduel. Je dois dire aussi que nous ne les faisons pas dans le contexte le plus favorable à des cessions d'actifs. L'activité de fusion/acquisition dans le domaine financier est à son minimum. La plupart des banques européennes sont engagées dans des procédures de réduction de leur bilan et de reconstitution massive de leurs fonds propres. Elles sont donc un peu absentes. Je crois que c'est un bon moyen de prendre conscience que le monde a basculé vers des acheteurs qui ne sont plus ceux qu'on avait l'habitude de voir dans les processus de vente, qui viennent principalement du Moyen-Orient ou d'Asie.

La mise en œuvre de ce plan de restructuration suppose une adaptation des structures d'organisation et de décision du nouveau groupe. Nous y sommes engagés mais c'est très difficile. Nous savions que ce serait difficile parce que le groupe était intégré, notamment dans certaines de ses fonctions essentielles, par exemple la gestion de trésorerie. Il faut rebâtir une banque complète qui sera capable d'assurer ces fonctions dans un contexte où beaucoup de collaborateurs du groupe sont sceptiques quant à leur intérêt à continuer à travailler dans ce groupe, sachant que leur emploi a de très fortes chances d'être menacé dans les prochains mois.

Nous avons donc tenu, jusqu'à présent, tous les engagements qui dépendaient de nous, notamment dans l'engagement du processus des cessions à marche forcée, dans la mise en place de la nouvelle structure, dans la réduction des besoins de financement de Dexia Banque Belgique, même si nous ne sommes pas encore au bout de cela. Je souhaiterais que tout le monde mette la même ardeur à remplir tous ses engagements, que ce soit ceux des partenaires avec qui on discute la cession des actifs ou les États en ce qui concerne la gestion des encours garantis.

Voilà pour cette présentation. Ensuite, il y a beaucoup de propos qui ont été tenus au cours des différentes auditions et sur lesquels, naturellement, j'aurais envie de réagir, mais pour ne pas allonger inutilement cette présentation, je pense qu'il vaut mieux laisser la place aux questions. Puis je réinterviendrai peut-être sur certains sujets: à la fois sur le rythme de *deleverage*, sur le choix qui a été fait de ne pas démanteler le groupe avant 2011, sur les rémunérations, dont je sais que c'est un sujet également très sensible, sur l'équilibre franco-belge dans la gestion du groupe, sur le rôle de la Commission européenne.

Mais je propose d'interrompre là peut-être la présentation et de laisser les réponses à ces questions ou ces remarques éventuelles dans le cours de la journée.

La présidente: Je vous remercie, monsieur Mariani. Prenons cinq minutes pour relever l'écran et permettre aux commissaires de préparer leurs questions. Ensuite, nous passerons directement aux questions qu'ils ont l'intention de vous poser.

(...)

Chers collègues, je vous propose de reprendre nos travaux et de passer aux questions.

En ce qui concerne l'ordre de nos travaux et l'efficacité de ceux-ci, je vous propose de réfléchir à vos questions et de les aborder en respectant une procédure en trois temps; cela suit l'exposé de M. Mariani qui n'est pas encore arrivé à son terme, mais qui va se dévoiler au fur et à mesure de nos questions:

- avant l'arrivée de M. Mariani à la tête de Dexia;
- depuis qu'il est arrivé, jusqu'au 8 octobre 2011;
- à partir du 8 octobre 2011.

Si vous êtes d'accord, nous procéderons de la sorte. Je propose que les commissaires posent à présent une première série de questions qu'ils ont l'intention de poser et qui se rattachent directement à l'exposé qui vient d'être présenté par M. Mariani jusqu'au moment où il arrive à la tête de Dexia.

Joseph George (cdH): Monsieur Mariani, je souhaiterais quelques mots d'explications complémentaires sur l'opération de recapitalisation intervenue. Vous semblez dire que celle-ci est intervenue à un cours trop élevé et a précipité, en quelque sorte, les choses par la suite. Je voudrais comprendre la connexion entre les deux événements. Certes, j'ai suivi votre raisonnement, mais je ne voudrais pas mal l'interpréter. Aussi, j'aimerais que vous nous donniez de plus amples explications à ce propos.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Monsieur Mariani, je partage l'interrogation de M. George. Je vais tenter de la repréciser. Pour moi, la recapitalisation était notamment nécessaire pour pouvoir encaisser les pertes liées au fait de se débarrasser de FSA. En termes de solvabilité, on avait besoin de moyens supplémentaires.

Quant au prix payé, les 9 euros étaient liés au mécanisme choisi par les deux États et il fallait se

fixer sur une moyenne des cours boursiers.

Le troisième élément est en lien avec le mandat qui vous a été confié. On vous a donné la responsabilité d'un groupe unifié. Ma thèse est qu'il aurait peut-être fallu envisager à ce moment-là un démantèlement. Vous héritez de cette situation. Vous dites, si j'ai bien noté vos propos: "On a perdu du financement *unsecured* en dix jours pour 30 milliards d'euros". Finalement, quelles étaient les alternatives à cette recapitalisation? Votre diagnostic, c'est que les États ont travaillé de façon précipitée sans bien réfléchir à ce qu'il y avait lieu de faire pour tenter d'éviter les catastrophes futures, c'est-à-dire la nécessité d'un démantèlement coûteux et ce que vous annoncez pour la suite, propos sur lesquels on reviendra.

La présidente: Pour éviter de nous disperser, je demanderai tout d'abord à M. Mariani de répondre aux questions posées. Ensuite, je passerai la parole à Mme Rutten.

Pierre Mariani: Il s'agit, en effet, d'un point important. Je ne voudrais pas que mes propos soient mal interprétés.

Le prix de l'augmentation de capital a été imposé, en quelque sorte, par la volonté de procéder à une augmentation immédiate du capital (pour le 30 septembre), sans passer par une assemblée générale, et notamment pour laisser entrer de nouveaux actionnaires, à savoir les États et les Régions, en supprimant le droit préférentiel de souscription.

Ce choix a donc été fait. Vous savez que, dans ces conditions, la référence du cours de bourse était indispensable. Mais cette augmentation de capital n'était pas nécessaire immédiatement. En tout cas, elle n'était pas nécessaire tant que FSA n'était pas sortie, etc. La preuve, c'est que l'on a bouclé les comptes, le 30 septembre, avec un niveau de fonds propres extrêmement élevé et que la consommation de ces fonds n'a eu lieu que plusieurs mois plus tard, au moment du constat des pertes du courant de l'automne, certaines n'étant d'ailleurs pas connues, des provisionnements sur les *financial products*, et de la cession effective de FSA.

On a d'ailleurs terminé l'exercice 2008, après constatation des pertes de FSA, avec quelque chose comme 10,6 % de *Tier One*, ce qui était très au-delà de toutes les normes prudentielles. Il n'y avait donc aucune obligation prudentielle qui forçait à procéder à une augmentation immédiate

du capital, et donc de prendre comme référence le cours de bourse les trente jours qui précédaient ladite augmentation de capital.

Je dois d'ailleurs dire que, dans la plupart des cas, y compris dans les scénarios de sauvetage de banques qui ont donné lieu à nationalisation, ce sont des procédures dans lesquelles l'augmentation de capital a été annoncée.

C'est un point important qu'il faut avoir en tête, c'est qu'il n'y avait pas de fatalité à de la faire immédiatement pour des raisons prudentielles. L'idée qui était derrière, c'était clairement de dire: on va faire un choc de confiance en recapitalisant immédiatement. Cela fait bien de dire que l'argent est là, mais il n'y avait pas un besoin immédiat.

La deuxième chose, et c'est là tout le paradoxe, c'est le caractère extrêmement brutal de cette augmentation de capital qui venait sans que personne l'ait anticipée, parce que le groupe a toujours été connu pour sa solvabilité très élevée, par son niveau de capitalisation élevé. Les gens attendaient des actions sur FSA. Ils attendaient éventuellement des mesures de cession d'actifs, mais certainement pas une augmentation de capital à ce moment-là. Il faut voir dans quel contexte se passaient les choses. Je pense qu'on a tous oublié le caractère complètement fou des quinze jours. On ne se remet pas complètement dans l'atmosphère de l'époque, mais on est dans une période juste après la faillite de Lehman: le monde financier est en train de s'effondrer complètement.

Cela a expliqué une partie de l'urgence. D'autant que, quand vous regardez l'évolution des besoins de financement des banques centrales, ce qui provoque l'intervention des pouvoirs publics à ce moment-là, c'est l'alerte sur Dexia lancée par Jean-Claude Trichet le jour où se traite le dossier Fortis en disant: "On vient de traiter Fortis, mais vous avez un problème avec Dexia. Regardez la hausse des besoins de financement à court terme de Dexia; le marché est en train de se tarir". D'ailleurs, entre la fin du deuxième trimestre et la fin du troisième trimestre, c'est 23 milliards de plus de financement, de tirage de plus sur la Banque centrale.

Il y a donc une certaine urgence, de ce point de vue, à faire quelque chose, mais on le fait par le biais d'une augmentation de capital qui, au lieu de rassurer, inquiète. C'est là tout le paradoxe. Au lieu de rassurer les contreparties du groupe, cela donne un sentiment de fragilité que personne n'avait vu. Cela déclenche des actions de *rating*

immédiates des agences, dans des sens qui ne sont pas toujours convergents, et cela provoque un mouvement de panique dans tous les dépôts institutionnels. Il y avait notamment à DBL au Luxembourg, une très forte activité de dépôts fiduciaires d'institutionnels, de fonds *d'asset manager*, de banques centrales, etc. Ces fonds disparaissent quasiment du jour au lendemain. Il y en a eu pour 19 milliards, je crois, qui ont disparu complètement dans la semaine qui a suivi l'annonce de l'augmentation de capital.

À cela s'est ajouté un deuxième élément, un *run* sur les dépôts, à la fois en Belgique et au Luxembourg. Les dépôts de banques privées au Luxembourg sont sortis très fortement cette semaine-là et les déposants, y compris en Belgique, ont commencé à retirer de l'argent de leur compte. C'est donc un peu un enchaînement. Je ne dis pas que l'augmentation de capital a provoqué la crise mais, elle a, en tous cas, provoqué la matérialisation de cette crise, puisqu'elle a fait disparaître une très large partie du financement *unsecured*.

Joseph George (cdH): Je vous entends. Je ne veux pas oublier la situation qui était celle du monde financier en 2008-2009. On sait que c'est Fortis qui déclenche les choses et que, dans la suite, les autres vont s'enclencher.

On sait également que chez Dexia, l'audit interne avait déjà relevé les problèmes de liquidité. Cela allait être un secret de polichinelle qui n'allait pas tenir longtemps. Croire maintenant que Dexia aurait pu faire le gros dos et passer discrètement à travers les mailles, je crois que c'est une erreur. Immanquablement, le problème allait apparaître.

Alors je vous pose une deuxième question. Il est vrai qu'il y avait deux façons de faire l'augmentation de capital. On peut aller chercher sur le marché mais on peut le faire en interne, par les actionnaires, ce qu'on a fait. Il fallait aussi, à ce moment-là, se dire deux choses. La première était que, si on n'augmentait pas le capital, au moment où on allait vendre FSA, on allait se trouver avec un bilan en négatif. Le conseil d'administration allait devoir se présenter à l'assemblée générale avec une perte du capital social et, avec toute la procédure de recapitalisation, n'allait-on pas déclencher une sorte d'alerte nucléaire autour de Dexia?

Je ne fais que poser la question en tant qu'observateur. Je ne fais pas partie de Dexia. On a choisi cette technique-là. N'était-ce pas la moins dangereuse? Il est vrai qu'une augmentation de

capital attire l'attention des investisseurs, des opérateurs, des bourses ... Si on ne l'avait pas fait, je crois que trois ou six mois plus tard, Dexia était le genou à terre et tout allait être révélé.

D'après ce qui est inscrit dans le rapport précédent, l'audit interne avait déjà relevé ces problèmes de liquidité, qu'ils existaient et qu'ils allaient, de toute façon, devoir être avoués à un moment donné. Dexia avait appelé au secours. On ne peut pas non plus le nier maintenant. Or, en appelant au secours, Dexia déclenchait elle-même la peur.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Nous recevons mercredi le ministre des Finances de l'époque. Nous l'interrogerons sur la méthode choisie afin de savoir quelle était l'intention.

Je voudrais aussi compléter la question par une autre chose que vous avez dite. Vous avez critiqué le fait que cette recapitalisation nécessitait, de la part des autres actionnaires qui avaient des épaules moins larges qu'un État, de s'endetter aussi très fort. Cela les a fortement mis en difficulté. Deux d'entre eux sont quasiment en faillite aujourd'hui. Vous critiquez le mode de financement de cette recapitalisation de leur part. Or, à ce moment-là, vous êtes déjà un acteur de ce mode de recapitalisation car l'emprunt est fait auprès de la banque dont vous êtes devenu le CEO. Cela m'étonne un peu.

À mon sens, ce qui se passe juste avant est aussi lié au traumatisme Fortis en Belgique. À l'échelle mondiale, c'est sans doute Lehman Brothers. En Belgique, le gouvernement a été très occupé pendant quelques semaines pour tenter de trouver une solution sur laquelle chacun a un avis. Peut-être a-t-on voulu aussi éviter, dans le cadre de l'autre sauvetage, de tels processus d'assemblée générale douloureux. C'est peut-être une des explications. Toutefois, pour ce qui est du mode de refinancement par le Holding Communal et par ARCO que vous critiquez aujourd'hui, à mon sens, vous en êtes un acteur.

Pierre Mariani: L'intervention des États au 30 septembre 2008 était inéluctable! Elle était inéluctable compte tenu de ce qui était en train de se passer. Du point de vue des contribuables quelque trois ans après ... C'est toujours facile de le redire trois ans après et je ne veux pas refaire l'histoire.

Je dis simplement que traiter en premier lieu le sujet de la solvabilité au lieu de traiter le sujet de la liquidité n'était pas la bonne priorité et, je crois,

y compris dans la manière dont l'alerte a été lancée par l'entreprise auprès des pouvoirs publics.

Les pouvoirs publics ont répondu à la demande de l'entreprise. Il ne faut pas tourner autour du pot: si c'est une augmentation de capital qui a été faite, c'est parce que l'entreprise a demandé qu'une augmentation de capital soit faite. On retrouve très bien dans les notes internes de cette période-là ce qui s'est passé: c'est une demande de l'entreprise d'augmenter le capital.

C'était ce choix qui a été fait: laisser intact le sujet de la liquidité. La preuve d'ailleurs est qu'on a dû le traiter dans l'urgence la semaine d'après.

Donc je crois qu'on est dans la nuance. Je dis simplement que cela a augmenté, créé d'autres problèmes qui étaient des problèmes de valorisation, d'ailleurs, de l'augmentation de capital ou des titres Dexia dans les comptes de ceux qui portaient ces titres.

Jean Marie Dedecker (LDD): Qu'est-ce qu'on devait faire à ce moment-là? Vous critiquez ce fait-là, mais qu'est-ce qu'on devait faire?

La **présidente:** Monsieur Dedecker, je ne vous ai pas donné la parole. Et j'ai encore des intervenants.

Pierre Mariani: Je voudrais répondre à la deuxième question qui était "Vous étiez un acteur ...".

Les prêts consentis à ARCO et au Holding Communal ont été faits et finalisés entre le moment où l'augmentation de capital a été faite et l'arrivée de Jean-Luc Dehaene et de moi-même, par Dexia Banque Belgique, sans que les membres du *board* de Dexia SA en soient informés.

La preuve en est qu'il a fallu demander au comité d'audit de DSA de voir dans quelles conditions cette augmentation de capital avait été faite dans les jours qui ont suivi notre arrivée. Pour vérifier qu'elles étaient bien légalement possibles.

Qu'est-ce qu'il fallait faire? Je dis simplement deux choses.

Un, la priorité était à la liquidité et l'octroi de garantie de liquidité était une nécessité absolue.

Je pense qu'il aurait été préférable de faire une augmentation de capital en faisant en sorte que ceux qui apportent de l'argent à cette occasion, y

compris les États, prennent le contrôle complet de l'entreprise.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mevrouw de voorzitter, ik zal mij houden aan wat u hebt gezegd in verband met de periodes, maar ik pik in op een aantal dingen die de collega's hebben gezegd.

Mijnheer Mariani, het moet mij van het hart. Van wat wij tot nu toe hebben gezien, vind ik weinig nieuwe informatie. Dat hebben wij allemaal al een keer gehoord. Als ik mij concentreer op wat u zegt over de periode voor 2008, wil ik toch even terugkomen op het strategisch plan dat in het begin van de presentatie zit.

Ik vind het ronduit choquerend dat er een strategisch plan is dat door iedereen is goedgekeurd, waarin letterlijk te lezen staat dat het behoud van de *AA-rating* fundamenteel is om die strategie overeind te houden.

U hebt gezegd: "Ik heb deze presentatie gevonden in de voorbereiding van deze commissie". Moet ik daaruit afleiden dat er een strategisch plan is goedgekeurd waar heel duidelijk de vinger op de wonde wordt gelegd, namelijk de *AA-rating* is essentieel, en dat sinds de goedkeuring van dat plan in 2006 iedereen vergeten is dat het zwakke punt in de *rating* zat?

Niemand heeft opgemerkt of een risico genomen tot op de limieten van het risico zoals u het hebt genomen, goed, maar dan gaat het wel een eerste keer fout in 2008. Dat is ook het moment waarop de ratingbureaus beseffen en de slinger misschien in de andere richting laten doorslaan, dat ze hun werk onvoldoende hebben gedaan en de spierballen aan de buitenwereld laten zien om te tonen dat ze vanaf dan zouden laten zien wat ze waard zijn.

In 2008 is het dus al duidelijk dat de ratingbureaus op een heel andere en veel scherpere manier te werk zullen gaan, maar men zit daar nog met een strategie die volledig afhankelijk is, als ik deze *slide* hier zie, van een ratingbepaling. Men moet dus zeggen dat het in 2008 duidelijk was dat dit niet meer te redden zou zijn.

Dan maak ik de link naar wat u zei over de kapitalisering. Ik wil weten wanneer u die analyse hebt gemaakt. U zegt: "Er is een kapitalisering gebeurd. Ik denk dat een andere manier meer wenselijk was geweest. Het is de eerste oefening die een tweede noodzakelijk heeft gemaakt en die de dingen eigenlijk heeft verergerd". Wanneer

hebt u die analyse gemaakt?

Mijn tweede concrete vraag brengt mij bij het derde punt.

U wordt wel CEO van Dexia. Ik heb het u vorige keer ook gevraagd. Mijn beeld van een CEO is niet het beeld van iemand die met de handen gebonden braafjes doet en uitvoert wat wordt gevraagd. Wie CEO is, is verantwoordelijk.

Ten eerste, ik neem aan dat een doorlichting wordt gemaakt van de problemen die er zijn. Er ligt een strategisch plan voor, waarin staat dat de *rating* essentieel is. Hebt u nu pas dat strategisch plan ontdekt of hebt u dat in 2008 gedaan?

Ten tweede, de problemen met de kapitalisering en het feit dat de zeven problemen die u opsomt terecht waren, lijken mij essentieel om de overheden – die, zoals u zelf hebt aangehaald, waarschijnlijk hebben gehandeld op vraag van de toenmalige bedrijfsleiding – duidelijk te maken dat de oplossing niet de juiste was.

Is zulks ooit gebeurd?

Ik kan aannemen dat u, zoals u vorige keer hebt gezegd, dat u, net zoals de heer Dehaene, halsoverkop werd gevraagd om de positie van CEO in te nemen. Na een aantal weken moet het echter toch duidelijk worden dat de inschatting van de problemen die werd gemaakt en de focus die te veel op toxische producten en op het Amerikaanse verhaal werd gelegd, eigenlijk slechts één aspect zijn van een structuur en een strategie die fundamenteel fout zaten?

Ik ben op zoek naar een timing ter zake.

Een laatste element vind ik helemaal niet terug in uw presentatie tot nu toe. Er is ons gezegd dat in 2008 de drie toezichthouders – België, Luxemburg en Frankrijk – ook een onderzoek hebben gedaan. Wat stond in bedoeld onderzoek, dat u denkkelijk is bezorgd? Welke analyses moeten wij uit het onderzoek maken?

Wij hebben ondertussen begrepen dat voornoemd onderzoek pas in 2010 is bezorgd. Ik kan mij evenwel niet van de indruk ontdoen dat men tussen 2008 en 2010 – mevrouw de voorzitter, ik kom nu bij de tweede periode; ik zal er straks nader op ingaan – ofwel van een foute analyse is uitgegaan, ofwel een foute focus heeft gelegd. Het is dus eigenlijk pas vanaf 2010 beginnen te dagen wat de echte oplossingen moesten zijn.

Pierre Mariani: J'avoue que je suis un peu surpris par votre question, madame. Je vous rassure, je n'ai jamais appliqué le plan de McKinsey. Le plan de McKinsey a été appliqué entre 2006 et 2008. Je suis arrivé dans l'entreprise un mardi après-midi d'octobre 2008 pour m'entendre dire par le comité de direction, que je réunissais pour la première fois, que le jeudi, nous serions en cessation de paiement. La première chose que j'ai demandé de faire, c'est une situation de trésorerie consolidée, qui n'existait pas.

La stratégie du groupe depuis lors n'a pas été celle de McKinsey, je vous rassure, nous avons arrêté immédiatement les opérations de *trading*, nous n'avons plus acheté un seul portefeuille, nous avons *deleveragé*, nous avons vendu FSA, nous avons fermé toutes les activités internationales, ce qui était exactement le démantèlement de tout ce qui avait été fait avant 2008.

Cela a résulté en cinq axes, arrêtés par le conseil d'administration le 20 octobre 2008 dans leurs grandes lignes et présenté publiquement le 13 novembre 2008. Nous avons dit clairement ce que nous voulions faire, c'est-à-dire mettre fin aux activités de *trading*, nous recentrer sur les franchises commerciales existantes et profitables, essayer de se débarrasser du portefeuille, réduire le besoin de financement à court terme, etc. Le changement de stratégie a été fait extrêmement rapidement, dans les tout premiers jours qui ont suivi notre arrivée.

D'abord, parce qu'on n'a pas eu beaucoup de temps. Je vous rappelle qu'on est arrivé le 7 et que le 9, il a fallu demander 150 milliards d'euros de garantie d'État. Ce n'était pas une situation d'une stabilité absolue. Ma première préoccupation n'a pas été d'aller fouiller dans les archives pour voir qui avait décidé quoi à quel moment. D'ailleurs, ce n'est que pour l'histoire maintenant, puisqu'il y avait une situation de crise et notre préoccupation a été de gérer la situation qu'on avait et pas de savoir qui avait décidé ou qui avait tiré la sonnette d'alarme.

Les régulateurs sont en effet intervenus. Une mission tripartite a été faite pour essayer d'obtenir une vue plus précise de la situation financière des risques et du groupe. Le rapport définitif date du 5 mars 2010; elle a été menée du 13 au 30 octobre 2008 et du 27 novembre au 23 décembre 2008, conjointement par les trois autorités de contrôle, la CBFA, la Commission bancaire et la CSSF. C'est un *post mortem*.

La conclusion était assez claire. La mission a constaté que l'appréciation du profil de risque du groupe ne pouvait être effectuée adéquatement sans avoir égard à l'évolution récente de la gouvernance et à la gestion des risques du groupe.

Elle reprenait exactement ce que je vous ai dit, c'est-à-dire qu'on était parti dans une fuite en avant. Nous n'avions pas les instruments de gestion pour apprécier ce risque et pour le suivre, il n'y avait pas de centralisation de suivi du portefeuille, l'appréciation du risque de liquidité a été constamment sous-estimée et les quelques alertes données par la direction du risque n'ont jamais été suivies d'effets.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik zal nog eens opnieuw preciseren wat ik bedoel. U komt ons nu zeggen dat de oplossing in 2008, ten eerste, niet de goede was en ten tweede, door in twee stappen te werken de dingen eigenlijk nog heeft verergerd. U zegt: "Men heeft dat gedaan op vraag van de toenmalige leiding".

Als men die uitgangspunten kent en u wordt CEO en wordt gevraagd om dat te doen en u komt tot de conclusie dat de oplossing om uw holding te redden niet de juiste was, is het dan niet uw taak om aan de alarmbel te trekken en te zeggen: de oplossing die door deze drie landen is gemaakt, geeft ons eigenlijk geen kans om hier uit te komen en we zullen het proberen?

Dat bewijzen deze documenten. Dat hebt u vorige keer ook zeer goed uitgelegd. Dat er is geprobeerd en alles is gedaan, volgens de 7 kritieke punten, om af te bouwen, betwist niemand.

Ik wil weten wanneer u tot het inzicht bent gekomen dat de oefening met betrekking tot kapitalisatie eigenlijk de dood van Dexia gewoon zou uitstellen en geen goede oplossing was. Dat lijkt mij wel cruciaal. Anders is het gemakkelijk CEO te zijn. Dan ligt de verantwoordelijkheid ergens anders. Dan doet men wat moet, maar eigenlijk weet u dat het bijna *mission impossible* is.

Pierre Mariani: Oui, il est tellement facile d'être CEO que les candidats ne se bousculent pas au portillon! Mais, c'est un autre détail!

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Dat is nu zo. Nu is het te laat natuurlijk.

Pierre Mariani: Je plaisantais! Pour moi, il faut garder deux choses à l'esprit. Premièrement, je n'ai pas dit que l'augmentation de capital n'était pas nécessaire. J'ai dit qu'elle a été faite au mauvais prix et au mauvais moment, ce qui est différent!

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Quand avez-vous...?

Pierre Mariani: ...mais elle était faite quand je suis arrivé! Que voulez-vous que je dise?

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Vous avez donc été mis devant un fait accompli? La solution n'est peut-être pas la meilleure, mais les choses étant ce qu'elles sont, vous faites...

Pierre Mariani: On ne peut revenir sur le prix d'une augmentation de capital qui a été faite. Elle a été décidée le 30 septembre et le 3 octobre, l'argent était dans la caisse, payé par les actionnaires à 9,90 euros l'action. Ce capital a été nécessaire et a été consommé par les pertes de l'automne.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Quand avez-vous réalisé que ce n'était pas la bonne solution?

Pierre Mariani: Que le prix n'était pas le bon? Tout de suite! Il n'y a jamais d'augmentation de capital de sauvetage qui se fasse au-dessus du cours de bourse. On trouve les moyens de le faire avec une décote pour "rincer les actionnaires".

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Pourtant, vous avez accepté de devenir CEO d'un Holding dont la capitalisation a été mal faite.

Pierre Mariani: Cela ne change rien à la situation de l'entreprise. L'entreprise avait 6 milliards de capital supplémentaire qu'elle a utilisés dans le courant de l'automne pour couvrir les pertes. C'est du côté des actionnaires que se situe le problème, pas du côté de l'entreprise. L'entreprise avait besoin de ces 6 milliards. Le problème est de savoir si, avec ces 6 milliards, on avait 30 % ou 70 % de l'entreprise, pour les actionnaires.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Het probleem ligt dus bij de aandeelhouders. U zegt dat u zulks onmiddellijk ziet. De aandeelhouders zitten door de kapitaalverhoging echter in een verzwakte situatie.

Men heeft ervoor gekozen om geen externe oplossingen uit te dokteren, maar bij de oplossing te blijven. Zulks komt toch wel terug in de jaren die

daarna volgen? Zij blijven het moeilijk hebben, blijven op zoek gaan naar andere oplossingen en blijven druk op Dexia zetten, om bijvoorbeeld dividenden uit te keren? Op voornoemd vlak ligt toch de kern van het probleem?

Pierre Mariani: En 2008, et même après, le capital n'est pas le problème du groupe. Le groupe a toujours été en situation de solvabilité très importante. On en avait besoin, à l'automne 2008, en raison des pertes très importantes sur la cession de FSA, la perte de 1 milliard sur Lehman Brothers, sans oublier toutes les pertes liées à Washington Mutual, aux banques islandaises, à Madoff, à KA, etc., et qui ont conduit à 3,7 milliards de pertes sur l'ensemble de l'année 2008. Une augmentation de capital était donc nécessaire pour couvrir ces pertes.

Mais vous devez savoir – c'est de l'histoire et cela ne change rien à la situation de l'entreprise – que les actionnaires qui ont participé à l'augmentation de capital ont finalement évité la dilution des autres actionnaires qui n'ont pas participé en entrant à un prix trop élevé. En effet, avec les 6 milliards d'augmentation de capital, la partie flottante aurait probablement dû être, compte tenu de la situation de l'entreprise, ramenée à 10 ou 5 %. Je ne dis rien d'autre. Il s'agit d'un des points de cette augmentation de capital.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Dus uitgaande van die situatie en de oplossing die toen is gekozen, zegt u: “Eens die kapitaalverhoging is gedaan op de manier waarop ze is gebeurd, was er geen andere mogelijkheid meer dan verder te blijven werken in dat scenario”?

Pierre Mariani: Sur le prix de cette augmentation de capital, oui. Il y a eu une deuxième décision qui a été prise à ce moment-là, qui est importante pour comprendre la manière dont les trois États ont géré ce dossier: c'était une augmentation de capital du groupe. Je n'ai pas assisté aux débats à cette époque mais je sais qu'il y a eu pas mal de discussions autour du fait de savoir s'il fallait que la France recapitalise DCL, que la Belgique injecte du capital dans DBB et que le Luxembourg injecte au Luxembourg. Le seul à avoir pris l'engagement de ne pas participer à l'augmentation globale, c'est le Luxembourg. Il devait intervenir sous forme d'une obligation convertible dans la BIL mais, finalement, il ne l'a pas fait.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Ik kan begrijpen dat dit in 2008 niet gebeurt. Men heeft toen de oplossing gekozen die men koos. Waarom is

daarna niet gekeken of de tweede mogelijkheid geen optie was? Hebt u dat ooit aangekaart bij de overheden? Hebt u gezegd dat beter kon worden gezocht naar een manier waarop België Dexia Bank België versterkt en Frankrijk DCL, om op die manier ook te zorgen dat de effecten naar liquiditeit op een heel andere manier zouden kunnen verlopen?

Pierre Mariani: Cela a été fait au niveau de Dexia SA et c'est Dexia SA qui a augmenté le capital de ses filiales en fonction des besoins, pendant les trois dernières années. C'est bien un premier choix d'unité du groupe qui a été fait au moment de l'augmentation de capital. Il y en a un deuxième qui a été fait, et qui n'est pas un choix d'intervention dans l'une ou l'autre filiale, mais un choix de non-crédation d'une *bad bank* (ou en tout cas de séparation des actifs risqués FSA et du portefeuille). Il a été fait pendant la nuit durant laquelle a été discuté l'octroi de la garantie des États, puisque là aussi, il y avait deux schémas sur la table: un schéma d'octroi de garantie à l'ensemble du groupe et à ses filiales, par les trois États aux trois filiales, quasiment avec les mêmes proportions; ou un choix d'isolement du portefeuille obligataire et de FSA dans une structure et une garantie de cette structure de cantonnement.

Le choix a été reconfirmé une semaine après, notamment dans la manière dont la garantie a été donnée à chacune des banques. C'est-à-dire que ce n'est pas la Belgique qui a garanti sa banque, la France qui a garanti sa banque et le Luxembourg la sienne, mais bien les trois États qui ont garanti les trois banques avec la même proportion de 60, 36, 3, car ils ne souhaitaient pas cantonner la garantie sur le portefeuille et sur FSA, en considérant que les risques sur FSA n'étaient pas maîtrisables à cette époque-là. C'est vrai que personne ne savait quels étaient véritablement les types de risques dans FSA et c'est vrai que les États ne voulaient pas assurer en direct.

Je vous rappelle que – on parle de ces garanties, puis de la garantie spécifique de FSA – à l'époque, le risque sur l'activité de *monoline* et même sur les *financial products*, c'était un risque dont personne ne mesurait véritablement la portée. Cela a donné lieu à des débats, y compris devant les parlements nationaux, au moment de l'octroi des garanties.

Je ne me souviens plus quelle a été l'atmosphère du débat en Belgique sur la garantie sur les *financial products*. En France, il a fallu s'y

reprendre à deux fois pour faire voter le texte sur la garantie des *financial products* par le parlement. Le texte a été rejeté une première fois et il a fallu retourner en urgence auprès de la commission des Finances pour faire adopter ce texte par le parlement, compte tenu des risques que cela impliquait. Je peux vous dire que, quand vous prenez les commentaires sur ce point à l'époque et durant les deux dernières années, tout le monde pensait que la garantie des États serait appelée sur le portefeuille des *financial products*. En réalité, elle n'aura pas été activée in fine, parce qu'on les a vendus avant.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Chez nous, cela n'a pas été débattu dans le cadre du parlement, ce qui est problématique par rapport à l'importance budgétaire des montants engagés.

Jean Marie Dedecker (LDD): Vooraleer in te gaan op de latere periode, wil ik eerst ingaan op het detail. Mijn oren begonnen hier te tuiten, mijnheer Mariani.

Uit hoorzittingen weten wij dat de kapitaalverhogingen door de CBFA en door de regering zijn toegekend.

U zegt echter iet heel markants. U wordt grote chef, CEO van dat bedrijf en u doet dat heel apart – ik zal het daarover straks nog hebben – met uw eigen republikeinse garde van Bain & Company.

Op een bepaald moment hoor ik u in uw betoog zeggen: "Weinig mensen hadden ingezien dat de kapitaalverhoging niet alles had opgelost". Voorts zegt u ook nog dat u geld leent aan de hoofdaandeelhouders, geld van Dexia, om in te schrijven op de kapitaalverhoging. Heel dat proces duurt een half jaar. Ondertussen gebeurt dit. U zegt zelf letterlijk: "De leningen aan de aandeelhouders, ARCO en de Gemeentelijke Holding, waren op de limiet van de wettelijkheid". Toch gaat u daarmee verder.

U hebt ook net in uw antwoord aan mevrouw Rutten gezegd dat u daarvan niet op de hoogte was. U was als CEO dus niet op de hoogte van het feit dat Dexia Bank België geld leende – dat was toch een proces van zes maanden – aan de Gemeentelijke Holding.

Het gaat dus om een aandelencarrousel, wat ik ook onwettelijk vind. Het is aberrant dat de Staat haar eigen mensen bedriegt. Ondertussen zijn wij wel die 6 miljard euro kwijt.

Gedurende zes maanden zegt u dat u niet op de

hoogte was dat Dexia Bank België geld aan de aandeelhouders leende. Het zijn toch dezelfde aandeelhouders. Ook uw rechterhand, de heer Jean-Luc Dehaene, was afgevaardigd om het geld van de katholieke Belgische zuil te beschermen, onder andere van ARCO. U zegt nu klaar en duidelijk dat de aandeelhouders met dezelfde vertegenwoordigers zitten in DBB en Dexia SA. De voorzitter van het auditcomité is op een bepaald moment mevrouw Demeester. Ik begrijp dat totaal niet.

Ik heb nog een tweede vraag. Wat was de oplossing wel geweest? U zegt dat de solvabiliteit goed was. Wat moest er dan wel gedaan worden in 2008, op de dag dat u CEO werd?

Pierre Mariani: Je voudrais revenir sur plusieurs choses, parce que le calendrier est important... Les prêts pour financer cette augmentation de capital, d'après ce que je comprends, n'ont pas été décidés en six mois. Ils ont été décidés en vingt-quatre heures.

Jean Marie Dedecker (LDD): (...) de kapitaalverhoging van de Gemeentelijke Holding bijvoorbeeld en de lening die daarvoor wordt aangegaan. Ik praat over maart en april 2009.

Pierre Mariani: Non, non, je parle de la souscription des actions de Dexia par le Holding Communal et par ARCO. DBB a fait des prêts au Holding Communal et à ARCO le 30 septembre ou le 1^{er} octobre, le jour où a été décidée l'augmentation de capital pour leur permettre de financer leur quote-part de l'augmentation de capital de 2008. C'est cela qui est en jeu.

Jean Marie Dedecker (LDD): Zij zijn vervolgens overal wel nog rondgegaan, bijvoorbeeld ook in ons land.

Pierre Mariani: Non, non. Ensuite, il y a eu l'augmentation de capital du Holding Communal auprès de ses propres actionnaires. Mais cela, c'est une autre opération dans laquelle Dexia n'était pas impliquée, si vous voulez.

Moi, en arrivant, avec Jean-Luc Dehaene d'ailleurs, je lui ai dit très clairement: je souhaite que le comité d'audit du Groupe regarde les conditions dans lesquelles l'augmentation de capital a été souscrite. J'avais en tête les dispositions du droit français qui interdisent ce type d'opération. Je souhaitais qu'on vérifie bien que cela avait été fait en toute conformité avec la législation belge, ce qui semble avoir été le cas.

Donc le conseil d'administration de DSA n'avait pas été informé de l'octroi des prêts.

Vous me direz que c'est un peu une fiction puisqu'un certain nombre ... Je vais être plus spécifique: les administrateurs français du Groupe n'avaient pas connaissance de ces prêts. Si vous voulez que je le dise en d'autres termes, on peut le dire en d'autres termes. Parce que tous les autres étaient au conseil de DBB.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, het ging verder. Om de Gemeentelijke Holding te financieren, zijn er achteraf gemeenten die met dezelfde modaliteiten ook bij Dexia hebben geleend. Er zijn gemeenten die acht miljoen euro bij Dexia hebben geleend, om vervolgens aan de kapitaalverhoging, ook in de Gemeentelijke Holding, te kunnen voldoen.

In iedere bank is er een soort risicoanalist. Bij uw risicoanalist moet het voorgaande toch zijn geweten en gezien?

Wanneer het geld van België naar Frankrijk gaat, is Dexia een internationale bank en gebeurt een en ander in het belang van de Groep. Wanneer het over dergelijke zaken gaat, zegt u echter dat beide entiteiten apart zijn en dat de Fransen niet op de hoogte waren. De Belgen waren blijkbaar wel op de hoogte. Misschien wilden de Fransen wel niet op de hoogte zijn.

Er is ter zake een accumulatie van allerhande zaken bij de kapitaalverhoging die de Belgische belastingbetaler op dat moment zes miljard euro heeft gekost. Bovendien kostte ze aan de gemeenten nog eens 1,6 miljard euro, die in rook is opgegaan. Een en ander is gebeurd in de periode dat u CEO was vanaf 2008. Het hele proces dat ik nu weergeef, is op een termijn van zes maanden tot een jaar gebeurd.

U verklaart nu dat op bedoeld vlak de Fransen van niets wisten en dat hun naam Haas is. Jean-Luc Dehaene maakte er toch deel van uit? Ik hoef mevrouw Swiggers niet te noemen. Zij zat ook in beide raden van bestuur. Zij zat niet alleen in de raad van bestuur van ARCO maar ook in de raad van bestuur van DBB en bij u in Frankrijk.

Ik zou het hele proces willen kennen. Het is immers heel gemakkelijk te operen dat u toekwam en de zaak al was beslist, dat u voor het overige nergens meer van wist en dat u enkel hebt uitgevoerd wat was beslist. Over de beslissingen die u hebt genomen, wil ik echter straks nog discussiëren. Wij komen straks aan de punten

inzake DCL en de *bad bank*. Zij zijn echter het tweede deel van de vraag.

Het hele proces met de Gemeentelijke Holding en de kapitaalverhoging die is gebeurd, heeft de Belgische burger betaald.

Pierre Mariani: Sur ce point-là, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles ces prêts ont été obtenus, cela a été fait par Dexia Banque Belgique avec des analyses de risque conduites par DBB et avec des prêts gagés par la valeur des actions. On retrouvera, dans les dossiers, des traces nombreuses de débats avec les régulateurs où nous avons demandé, notamment ... parce qu'il y avait un contrecoup prudentiel à cela, c'est-à-dire que ces contributions auraient dû être neutralisées sur le plan des risques prudentiels. Ce qui a d'ailleurs donné lieu à des débats avec les régulateurs puisque, à la suite de cela, j'ai dit que si cela devait se traduire par des diminutions de fonds propres, c'était un paiement qu'il fallait revoir.

Jean Marie Dedecker (LDD): Met de CBFA?

Pierre Mariani: Oui. Il fallait rembourser ces encours et diminuer ces encours de façon à ce que l'on n'ait pas d'impact, en plus, sur les fonds propres parce que c'est quand même un point fort. L'absorption et la résorption de ces frais étaient prévues pour limiter l'impact sur les fonds propres. Ce fut dur. Je crois qu'il y a eu beaucoup d'échanges avec les régulateurs sur ce point là, entre DBB et les régulateurs, dont vous pourrez trouver les documents dans la *data room* de DBB.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, wij hebben hier verschillende mensen gehoord. Er wordt nogal geklaagd over de manier waarop u de bank leidde. U bent daar toegekomen. U hebt uw eigen consulting, Bain Consulting. U hebt zelfs gezegd dat dit meer dan 100 miljoen euro heeft gekost. Wat zeggen de mensen aan Belgische kant die daar werken? Zij zeggen: "Wij hadden daar niets aan te zeggen".

U zegt hier: "Ik kom hier toe. Dit gebeurde in een proces van zes maanden tot een jaar. Dat was de schuld van de mensen van DBB die daar aanwezig zijn".

Wat is het nu eigenlijk?

Pierre Mariani: Ce processus n'a pas pris six mois. L'augmentation de capital était faite, terminée et financée entre le 30 septembre et le 3 octobre.

Jean Marie Dedecker (LDD): De uitvoering ervan ten opzichte van de Gemeentelijke Holding..

Pierre Mariani: Les problèmes du Holding Communal étaient d'une nature totalement différente. Dexia SA n'avait aucun rapport direct avec le Holding Communal.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ze hebben wel geleend bij Dexia.

Pierre Mariani: Ces emprunts existaient déjà.

Jean Marie Dedecker (LDD): Nee, achteraf.

Pierre Mariani: Mais si! Bien sûr!

Jean Marie Dedecker (LDD): Nee, achteraf zijn die mensen gaan lenen. Na 2008 zijn ze gaan lenen en is de Gemeentelijke Holding geld gaan ophalen bij haar eigen gemeenten, die ook hebben geleend bij Dexia. Dat is na 2008 en zelfs april 2009.

Pierre Mariani: Les emprunts du Holding Communal ou des communes actionnaires du Holding Communal, c'est un problème du Holding Communal. Ce n'est pas un problème de Dexia SA en tant que tel!

Jean Marie Dedecker (LDD): Dit loopt toch allemaal door elkaar. Dat komt toch allemaal in een risicocentrale terecht. U hebt met Dexia zelfs 100 miljoen euro van die schuld moeten laten vallen. Dit komt toch allemaal op hetzelfde terecht. U tracht alles te fragmenteren. U zegt: "Vanaf 2008, toen ik er toe kwam, was de beslissing genomen". Uw naam is ook Haas.

Dit is een proces dat zo lang heeft geduurd en u zegt neen.

Pierre Mariani: L'endettement du Holding Communal vis-à-vis de DBB est le seul qui posait un problème du point de vue des régulateurs et qui, éventuellement, pouvait poser un problème juridique. Il n'y en avait pas, après vérification. Cela a été fait en plusieurs étapes. Il y avait des encours tout à fait normaux, avec des relations commerciales normales, avec le Holding Communal. Il y avait la souscription par le Holding Communal et par ARCO aux augmentations de capital en 2006 et en 2008. Ensuite, le Holding Communal, pour refaire sa propre situation financière, décide de lancer une augmentation de capital. Les communes n'ont pas toutes emprunté chez Dexia, je vous rassure. Certaines avaient les

fonds pour le faire, d'autres ont emprunté, chez Dexia ou pas. Les prêts leur ont été accordés sur leur mérite propre et sur leur situation financière et non en fonction de la situation du Holding Communal. Ce n'est pas exactement la même situation du point de vue de la banque.

Laurent Devin (PS): Monsieur Mariani, en tant que CEO, quel est votre pouvoir d'action par rapport à ces filiales? Vous dites que le Holding Communal, ce n'est pas votre affaire.

Pierre Mariani: C'est un actionnaire, ce n'est pas une filiale.

Laurent Devin (PS): Au niveau des filiales dans le monde entier, c'est un groupe. Quel est votre pouvoir par rapport à l'ensemble de ces filiales?

Vous dites que la recapitalisation a eu un effet pervers. Mais vous dites également qu'à un moment donné, par rapport à l'endettement, vous n'auriez pas pu le faire dans certains pays car cela n'aurait pas été réglementaire. Par rapport à cela, vous l'avez fait.

Quelle était la marge de manœuvre du Holding Communal quant à sa participation ou non à une recapitalisation? Derrière tout cela, ce sont les villes et communes qui ont mis leurs deniers dans cette recapitalisation. On y a été!

Quelle est votre marge de manœuvre par rapport aux filiales?

Par rapport à l'endettement, vous nous dites que vous avez eu une procédure qui n'aurait pas été jugée réglementaire dans d'autres pays mais qu'ici, vous avez pu le faire.

Quelle était la marge de manœuvre du Holding Communal dans la crise que traversait Dexia?

Pierre Mariani: Je n'ai pas dit que la recapitalisation avait eu des effets pervers. J'ai dit que le *pricing* de cette augmentation de capital aurait dû conduire à une prise de participation plus importante des actionnaires qui y ont participé. C'est tout ce que je dis et je tiens à être très clair là dessus.

(...): (...)

Pierre Mariani: Ils ont payé; ce n'était pas le bon moment de le faire et pas au bon prix. C'est ce que j'ai dit.

Pour ce qui est du pouvoir à l'égard des filiales et

des reproches que l'on me fait sur mon style de gestion et ma "garde prétorienne", comme j'ai entendu le mot, c'est justement parce que le précédent CEO du Groupe prétendait ne pas en avoir. J'ai lu les déclarations de mon prédécesseur qui disait: "J'étais CEO de ce groupe. Je ne pouvais rien faire. Chacun faisait ce qu'il voulait. Il y avait un complot ou un accord secret entre M. Strauss Kahn et je ne sais qui pour m'empêcher de diriger les activités françaises. Le Luxembourg, c'était le Luxembourg ..."

Jean Marie Dedecker (LDD): De heer Strauss Kahn?

Pierre Mariani: Je ne sais pas. Si, si, c'était MM. Strauss Kahn, Reynders et je ne sais qui d'autre. Peu importe!

À la fin, ce groupe a souffert de sa balkanisation absolue. Chacun avait tendance à faire un peu ce qu'il voulait dans son coin. C'est peut-être un défaut français et j'en suis désolé mais ce n'était pas la manière dont je concevais la gestion d'un groupe. Le Groupe a donc d'abord repris les fonctions essentielles, c'est-à-dire la centralisation des risques, de la finance et de l'audit, puis les fonctions opérationnelles telles que les ressources, l'IT et autres, de façon à savoir ce qu'il se passait dans ce groupe.

Pourquoi était-ce comme cela? Les quatorze salles des marchés étaient un exemple. Le directeur du risque du Groupe n'avait pas de vision consolidée du risque du portefeuille. Il a fallu attendre décembre 2008, soit trois mois, pour essayer de consolider les informations comptables des différentes filiales pour savoir quel était le montant exact du portefeuille, pour pouvoir commencer à l'analyser et à travailler sérieusement dessus.

Je vous en donne un dernier exemple, de manière à boucler peut-être la discussion précédente. Le directeur du risque du Groupe ne s'est pas prononcé sur les prêts aux actionnaires au moment de la recapitalisation de 2008. Le directeur des risques d'une filiale pouvait prendre 500 millions de risques sur des clients – il se trouve que c'était des actionnaires – sans que le directeur des risques du Groupe ne soit consulté. J'ai en effet fait changer cela. Il a fallu travailler beaucoup sur l'organisation. Cela a entraîné beaucoup de résistance et de frustrations. Certaines ont été exprimées, y compris devant vous, je suppose, lors de certaines auditions à huis clos.

Même dans un groupe bancaire normal, si on n'a pas de vision consolidée du risque, on n'est quand même pas très bien! Quand on a à gérer une situation de crise comme celle-là, il me semble qu'il vaut mieux la piloter depuis le centre.

Pour ce qui est du Holding Communal, s'il y avait des contraintes sur le Holding Communal, elles ne sont pas du fait de Dexia.

Ce n'est pas nous qui avons demandé quoi que ce soit au Holding Communal ni en lobby. Je pense qu'il a été fortement sollicité au moment de l'augmentation de capital, je suppose pour maintenir sa participation. Mais ce n'était pas à la demande de l'entreprise.

La **présidente**: Monsieur Mariani, si vous souhaitez une petite interruption, mais je connais votre façon de faire, il n'y a pas de problème, nous l'ordonnerons.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mevrouw de voorzitter, ik wil terugkomen op de vraag van mevrouw Rutten en van mijnheer Dedecker. Ik probeer samen te vatten.

De heer Mariani heeft ons verklaard dat, toen hij begin oktober 2008 aankwam, de fundamentele keuze voor de kapitaalverhoging was gemaakt en de week nadien de garanties. Wij weten allemaal hoe het helaas is afgelopen. In de rest van zijn verhaal wijst hij op het feit dat de ratingproblemen in mei en oktober de doodslag waren. Hij heeft verklaard dat ze eigenlijk al in 2006 en 2008 was voorzien. Hij beschrijft ons dat.

Ten tweede, ik kan mij vergissen, maar mij heeft de heer Mariani het gevoel gegeven dat hij zelf niet in de leefbaarheid van Dexia geloofde met de gekozen oplossingen van 30 september. Laat ik bedoelde oplossingen nu even aldus noemen.

Mijn vraag aan hem is de volgende. Hij heeft gezegd dat hij in een bol heeft proberen te kijken. Mijn vraag aan de heer Mariani is dubbel.

Ten eerste, wat is zijn mening? Had men de andere oplossing gekozen, bijvoorbeeld het afzonderen van de zieke delen en dus het splitsingsverhaal, zou Dexia dan volgens de heer Mariani in oktober 2011 kunnen overleven of zou Dexia ook in voorkomend geval overkop zijn gegaan?

Ik kijk even terug.

Avec un peu de recul, je vous demande de faire un exercice: et si on avait choisi l'autre solution qui était sur la table, - sachant tout ce qui s'est passé par après entre 2008 et 2011 et qui a mené à la faillite - pensez-vous que Dexia aurait eu de meilleures chances de survivre?

Pierre Mariani: Cette question mérite une réponse un peu détaillée car elle est fondamentale.

Je peux vous dire que si je n'avais pas cru à la possibilité de mettre en œuvre ce plan, je n'y aurais pas consacré trois ans de ma vie – ce, jour et nuit –, et demandé cela aux collaborateurs qui ont participé à cette expérience de faire de même. En effet, nous y avons tous – je ne parle pas seulement ici de l'équipe de direction – consacré beaucoup de temps et d'énergie avec les contraintes familiales que cela impliquait.

Si on a bâti ce plan, c'est qu'il était jouable et crédible. Tout s'est d'ailleurs déroulé normalement, jusqu'au mois de juin 2011.

Il y a donc eu un engagement total des équipes au niveau de la mise en œuvre du plan.

Nous pourrions revenir en détail sur les différents objectifs, les cessions d'entités, de portefeuilles, sur la restructuration, les programmes de réduction de coûts, etc.

Il faut que chacun soit conscient du fait que le plan défini en 2008 et validé en février 2010 par la Commission européenne portait sur six ans. C'est une éternité. Six ans de restructuration, c'est un délai extrêmement long, pénible à supporter pour les collaborateurs. Ces derniers en ont d'ailleurs supporté les conséquences dans leur emploi, à l'occasion de la réduction des effectifs, etc. Mais on savait qu'il fallait six ans pour le faire.

Je vous rappelle aussi quelques ordres de grandeur. Milieu 2011, on en avait fait 70 % à peu près, 70 % en trois ans. Donc, le rythme était tenu. Ce qui a provoqué la chute, c'est la crise des souverains et le comportement des agences de notation. Mais tout cela était lié à un événement qui, lui, n'était pas supportable pour l'entreprise. Je suis d'accord avec vous sur ce point.

Cela dit, il faut rappeler plusieurs points. On entre ici dans ce que j'appelle l'exercice de finance-fiction auquel nous nous étions exercés avec tous les *caveats* et toutes les imprécisions que ce type d'exercice peut présenter parce qu'on ne peut jamais réécrire complètement une histoire et mesurer tous les enchaînements qui en auraient résultés.

Sur la création d'une *bad bank* ou en tout cas de l'isolement des actifs du portefeuille et de FSA dans une structure séparée des métiers opérationnels, je vous l'ai dit: c'est une option que nous avons demandée au gouvernement dans la nuit du 9 octobre 2008. Ils ne l'ont pas fait. Je dois dire que je comprends qu'ils ne l'aient pas fait.

Pourquoi cette position a-t-elle été prise?

Généralement, on met en place des *bad banks* quand il y a des mauvais actifs. Il faut des actifs de très mauvaise qualité pour vouloir cantonner et protéger les bilans des risques liés à ces actifs. C'est par exemple, ce qui a été fait pour Fortis avec Royal Park, ce qui a été fait pour KBC avec les portefeuilles de CDO, c'est ce qui a été fait sur RBS, sur certaines banques allemandes avec l'isolement de ces portefeuilles et une clause de partage de risque entre l'entité restante et ce portefeuille.

Le portefeuille de Dexia, à l'exception du portefeuille de *financial products*, n'avait pas ces caractéristiques-là. Je rappelle quand même, qu'en tout cas en 2008, la proportion d'actifs de qualité *investment grade* était de 98 % en 2008; elle est toujours de 92 % à juin 2011. C'est-à-dire qu'on est toujours en présence d'un portefeuille de bonne qualité: la notation moyenne était de AA+ en 2008-2009 et elle est de A- à juin 2011, mais on est avec des portefeuilles de bonne qualité.

Donc les États ont dit qu'ils ne voulaient pas faire une *bad bank* avec un portefeuille de bonne qualité, que ce n'est pas pour répondre à un besoin de solvabilité comme dans la plupart des *bad banks*. Le problème de Dexia, en 2008 comme maintenant, ne porte pas sur la qualité de ses actifs mais sur la manière de les refinancer.

Si vous aviez créé une structure de cantonnement à côté des structures opérationnelles, c'était une banque qu'il fallait aussi refinancer. Il y avait à l'époque 223 milliards de portefeuilles obligataires, il y avait 20 milliards de *financial products*. Vous pouvez les sortir du bilan des entités, mais le besoin de financement est là et il faut le couvrir. Et on ne peut pas le couvrir autrement qu'avec des garanties d'État.

La situation n'aurait pas été différente de ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire un énorme portefeuille obligataire ayant un énorme besoin de financement qui, même si on avait *deleveragé* et fait les cessions d'actifs, serait toujours aujourd'hui de 95 ou 100 milliards d'euros qu'il

faudrait couvrir par des garanties d'État. Cela n'aurait rien changé au risque qui est celui des États actuellement.

Cependant, quand on examine les *bad banks*, elles sont généralement d'un montant qui n'a rien à voir avec le problème tel qu'il se posait en 2008. Pour vous donner quelques références, la somme de 220 milliards d'euros est l'équivalent de la *bad bank* de Citigroup, les actifs compromis de Citigroup, qui étaient essentiellement des *subprimes*. Cela n'avait rien à voir en termes de composition, mais pour vous donner un ordre d'échelle, le bilan de Citigroup n'a évidemment rien à voir avec le bilan de Dexia, mais la taille de la *bad bank* à refinancer était la même que celle de la *bad bank* de Citigroup.

Si on se réfère aux banques européennes, les plus grosses étaient WestLB avec 85 milliards d'euros, le véhicule de toutes les banques irlandaises, qui reprend les crédits immobiliers pourris des banques irlandaises, avec 54 milliards d'euros, Natixis: 44 milliards, Bayern-Landesbank: 20 milliards, ING: 15 milliards, KBC: 15 milliards, AIG: 46 milliards, UBS: 42 milliards, Fortis: 11 milliards.

Nous sommes donc dans des ordres de grandeur qui n'avaient rien à voir en termes de taille, qui laissaient le problème de financement et, surtout, qui visaient à résoudre un problème qui n'était pas le bon, puisqu'il ne s'agissait pas d'actifs pourris.

D'ailleurs depuis 2008, à l'exception des titres obligataires sur la Grèce, et des créances sur la Grèce, il n'y a pas eu de pertes sur le portefeuille de Legacy Division, sauf sur les *financial products* et la Grèce, qui sont spécifiques. Mais pour le reste, le portefeuille reste aujourd'hui de très, très bonne qualité, même s'il est très long, sa durée de vie moyenne étant de 14 ans.

Une *bad bank*, il faut la recapitaliser. Cela consiste à sortir les actifs du bilan des entités existantes et les loger dans un véhicule particulier, qui est annexe. Ce procédé - je vous citerai quelques ordres de grandeur de ce que cela aurait coûté - est non seulement compliqué à faire, mais aurait surtout coûté très cher en cristallisation des pertes, y compris à ce moment-là.

Parce que la plupart des actifs étaient en moins-value latente compte tenu de l'écartement des *spreads* pendant la dernière période de l'année 2008. C'est un point absolument fondamental: ce plan de séparation, ou de démantèlement, n'existait pas en octobre 2008. Il n'a d'ailleurs

jamais été discuté avant la recapitalisation d'octobre 2008. D'ailleurs, il y avait eu un conseil d'administration cinq jours avant la recapitalisation, où la direction du groupe proposait un plan de renforcement de la gouvernance du groupe au conseil d'administration, qui proposait au contraire de renforcer l'intégration du groupe et non pas de séparer les activités.

Je crois d'ailleurs que, de ce point de vue-là, les auditions que vous avez faites, aussi bien les propos de certains administrateurs, que de Koen Van Loo ou M. Kubla, etc., vous ont confirmé cela. Le schéma de démantèlement n'a jamais été discuté devant le conseil à ce moment-là.

Sur le schéma de *bad bank*, cela s'est joué la nuit du 8 au 9 octobre. D'ailleurs, on l'a dit dès le lendemain, puisque Jean-Luc Dehaene, dès le 9 octobre, a dit que l'essentiel c'était de conforter le financement et le problème de la structure serait traité quand le sujet du financement et du portefeuille serait résolu, c'est-à-dire différé dans le temps.

On s'est livré, encore une fois, avec toutes les précautions d'usage, à un certain nombre d'hypothèses, de chiffrages, de combien aurait coûté le transfert vers la *bad bank*. On a fait l'hypothèse, le schéma que je vous décris, c'est un schéma dans lequel, en fait, la structure juridique de DCL servait de réceptacle aux actifs qui devaient être cantonnés, ce qui permettait d'éviter de faire des pertes sur les actifs qui étaient logés chez DCL.

Mais on aurait supporté d'une part les pertes liées à FSA, puis toutes les pertes sur Lehman, etc., qui de toute façon étaient déjà actées au mois de novembre. La cession de Dexia Banque Belgique et la sortie du portefeuille existant à l'époque chez DBB se seraient traduites à l'époque sur le *mark-to-market* de l'époque par 6 milliards de pertes. Sur les autres entités commerciales, c'était environ 1 milliard. Le transfert de Crédiop-Sabadell vers la *bad bank*, si on avait su à l'époque que ces actifs deviendraient problématiques et ne pourraient pas être vendus, et la fermeture des autres filiales internationales de DCL, ainsi que la cession de DMA, c'était à peu près 3 milliards de pertes.

Le transfert du portefeuille obligataire de DCL, à sa valeur nominale, et du Luxembourg vers la *bad bank*, c'était, à nouveau, 1,9 milliard de pertes et le transfert des *financial products* vers la *bad*

bank, c'était environ 5 milliards de pertes. Donc au total, la création de la *bad bank* à l'automne 2008, c'était un besoin de recapitalisation supplémentaire de l'ordre de 20 milliards d'euros par rapport à ce qui avait été fait. Cela, c'est la réalité. Pour avoir, à côté, un groupe d'entités opérationnelles débarrassées de leur portefeuille et de leur besoin de financement à court terme déséquilibré, il fallait mettre 20 milliards d'euros de recapitalisation immédiate quelque part à l'automne 2008, au moment où le transfert aurait été fait.

Je crois que ça donne bien la mesure du choix qui a été fait par les États. La création d'une *bad bank* n'est pas neutre en termes d'apports et de modalités d'intervention des États. Je peux vous dire, pour avoir évoqué cette hypothèse à ce moment-là, qu'aucun des deux États n'était en mesure financièrement, ni n'avait la volonté de remettre une vingtaine de milliards au pot pour créer une *bad bank*.

On peut l'approcher de plusieurs manières différentes, y compris avec un scénario par l'absurde, que je vous détaillerai par après, parce qu'il vaut aussi la peine d'être présenté pour voir quelles étaient les masses en jeu. Ce sont des scénarios que l'on avait fait tourner, pas dans le détail complet, mais on avait bien conscience de ces chiffres au moment où on avançait cela.

Cela, c'est pour 2008. J'ai entendu dire aussi par de nombreux intervenants que, si nous ne l'avions pas fait en 2008, nous aurions pu le faire en 2009 ou en 2010. Je crois que, premièrement, l'amélioration des marchés financiers en 2009-2010, n'a pas présenté véritablement une fenêtre de tir. Quand on regarde l'évolution du *mark-to-market* du portefeuille, on est à peu près à -15 % dès la fin de l'année 2008 et cela se maintient au cours du temps. On n'est donc pas du tout dans les ordres de grandeur de cela.

Un démantèlement du Groupe en 2009 ou 2010 aurait alourdi la facture par rapport à ce qu'elle va être aujourd'hui après tout cela.

Jean Marie Dedecker (LDD): Waarom stelt de Europese Unie dan voor om heel DCL in een *bad bank* te steken?

Pierre Mariani: Non, la Commission européenne n'a jamais proposé de scénario de démantèlement du groupe, ni maintenant ni au moment de la discussion du plan.

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat is hoogst

eigenaardig, mijnheer Mariani. Ik denk dat wij u hier dan met bepaalde mensen zouden moeten confronteren die hier een getuigenis hebben afgelegd.

Pierre Mariani: Je serais très heureux de connaître, d'ailleurs, le contenu de la déposition de Mme Schwimann, puisqu'elle a été entendue à huis clos et que, pour répondre à des observations, j'aimerais connaître le contenu.

La **présidente**: Monsieur Mariani, je suis désolée de vous dire que ce contenu est, pour l'instant, hors d'atteinte pour la bonne et simple raison, que c'était à huis clos et que, vous le savez très bien, certaines fuites sont intervenues dans la presse. Donc, maintenant, ce document se trouve dans un coffre fermé et hors d'atteinte pour l'instant.

Pierre Mariani: Alors, il m'est difficile de répondre à des remarques autrement. Mais si les propos qui ont été rapportés comme ayant été tenus dans la presse, si c'était cela... J'ai écrit au commissaire Almunia pour lui demander confirmation de ces propos. Il m'a fait répondre hier, sans répondre sur le fond, que cette audition avait été autorisée par la Commission, ce dont je ne doute pas, mais que les propos tenus n'engageaient ni la Commission, ni la DG Concurrence, ni le Collège des commissaires. Donc, je ne sais pas quelle est la portée des déclarations qui ont pu être faites autour de cette audition dont je ne connais pas le contenu. Mais cela ne m'empêche pas de faire quelques remarques.

La **présidente**: Monsieur Mariani, si vous me permettez une petite incise, M. Almunia vous a donc bien confirmé – et c'est vous qui vous en faites l'écho de par le fait que je trouve tout à fait normal que vous lui ayez écrit – que les propos qu'il a lus dans la presse n'engageaient nullement la responsabilité de la Commission ni de la DG Concurrence?

Pierre Mariani: Oui, il m'a dit qu'ils avaient été tenus à titre personnel et qu'ils ne reflétaient pas la position officielle de la Commission, position qui est reflétée dans les différentes décisions qui ont concerné le groupe. C'est un peu curieux!

La **présidente**: C'est encore un peu différent, ce que vous venez de dire!

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mevrouw de voorzitter, mag ik daar even op ingaan?

Er was een beslissing van de Europese

Commissie, die resulteerde in het herstructureringsplan van 2010. Dexia heeft zich geëngageerd die eindbeslissing van de Europese Commissie uit te voeren. Dat is het uiteindelijke, definitieve standpunt. Ik meen dat niemand beweert dat er wat dat betreft nu andere voorstellen zijn. Dat zou trouwens niet logisch zijn. Op een bepaald ogenblik neemt men een beslissing en stelt men een plan op, en dat document wordt publiek gemaakt.

Waar wij het over hebben, mijnheer Mariani, is – wij hebben het u ook de vorige keer gezegd – dat er voor men tot die beslissing kwam bijna twee jaar, of toch anderhalf jaar, werd onderhandeld. De uitgangspunten voor die onderhandelingen verschilden. Anders zou het geen twee jaar duren om tot een akkoord te komen.

Ons is duidelijk gemaakt dat de uitgangspunt voor die onderhandelingen was dat een werkelijk splitsingsscenario waarschijnlijk een meer structurele oplossing zou zijn geweest dan het bijhouden van de Groep. Daar zouden de landen natuurlijk niet voor gekozen hebben. De uiteindelijke beslissing is een compromis: er zou een interne afsplitsing komen, en men zou een aantal bewegingen transparant maken.

Wat wij aan u vragen, is het volgende. U hebt gezegd dat u de onderhandelingen met de vertegenwoordigers van de Europese Commissie zelf hebt gedaan. Kunt u het verloop weergeven van dat onderhandelingsproces? Welk standpunt hebben zij vanaf het begin ingenomen, en welke argumenten hebt u daartegenover gezet? Bent u nog steeds formeel dat tijdens dat tijdens het onderhandelingsproces de onderhandelaars van de Commissie nooit hebben aangedrongen op een meer structurele oplossing, bijvoorbeeld een eventuele splitsing?

La **présidente**: Monsieur Mariani, si vous le permettez, avant de vous donner la parole pour la réponse, je dis pour tout le monde que nous passons en douceur de la première période à la seconde. Nous avons quand même vu une remarque, dans les PV du conseil de Dexia SA, en février 2010, concernant les engagements Commission européenne. Je lis littéralement: "On a pu éviter la *bad bank*". J'aimerais que vous me donniez, ainsi qu'à Mme Rutten, une explication sur tous ces éléments et la portée de cette phrase, dans le contexte actuel, mais aussi dans celui de février 2010 que vous connaissez très bien.

Pierre Mariani: En ce qui concerne la conduite

des décisions avec la Commission, je voudrais que vous ayez une conscience plus claire des délais, parce que vous trouvez que deux ans, c'est très long. Février 2010, ça fait quasiment deux années pour obtenir une décision, c'est très lent. Savez-vous de combien de dossiers la Direction de la Concurrence a dû être saisie? Une quarantaine de dossiers d'intervention des États au profit des banques. Savez-vous combien de dossiers avaient été traités en février 2010? Six! Nous sommes la sixième décision. Je n'ai donc pas l'impression qu'on ait beaucoup entraîné dans les discussions avec l'Union européenne; on a même été parmi les toutes premières banques à faire l'objet d'une décision définitive. Je ne suis pas certain, d'ailleurs, qu'ils aient aujourd'hui traité les cas de toutes les banques, puisque trois ans après, on voit encore des décisions sur WestLB qui vont, qui viennent, qui sont discutées et font l'objet d'échanges. Il n'y a donc rien d'étrange à la durée de ces négociations qui sont toujours très compliquées.

La **présidente**: Monsieur Mariani, tout de même, je vous interromps brièvement pour vous dire que les discussions avec la Commission européenne, nous le savons, ont été terribles. Ne pensez-vous pas que Dexia, dans ce cadre-là, se serait comportée d'une façon beaucoup trop rigide et – si vous me permettez – "arrogante" vis-à-vis de la Commission, ce qui a rendu plus difficile la prise en compte de solutions communes et donc l'émergence de ces solutions?

Pierre Mariani: Je ne sais pas de qui vous l'avez entendu, mais il y a trois choses certaines. Premièrement, il n'y a pas d'autre cas de banque où les États... je rappelle que ce sont les États qui négocient.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Quand on nous dit que les États, ou au moins un, étaient absents...

Pierre Mariani: C'est faux! Si ces propos ont été tenus devant cette commission, c'est une insulte au gouvernement belge! Si quelqu'un a tenu ces propos, c'est une insulte au gouvernement belge!

Dans toutes les réunions tenues à la Commission, il y avait des représentants des trois États. Il y avait même parfois plusieurs représentants, tantôt du gouvernement, tantôt de la Banque nationale de Belgique. C'est normal, puisque l'entreprise assiste aux réunions, elle prépare et fournit aux États les positions et les informations nécessaires. Mais les négociations et les discussions sont menées avec les États.

Si vous auditionnez M. Reynders, il vous le confirmera. Dans la conduite et dans la phase finale des négociations qui ont eu lieu dans les derniers jours de la Commission Barroso I, les autorités belges, françaises et luxembourgeoises – même si le poids du fardeau pesait sur la France et la Belgique – ont négocié directement avec la commissaire, sinon, pas toujours, avec la Direction de la Concurrence; ce dernier point explique peut-être la frustration de telle ou telle personne.

Jean Marie Dedecker (LDD): De heer Dehaene heeft rechtstreeks onderhandeld met mevrouw Kroes.

Pierre Mariani: M. Dehaene a négocié avec Mme Kroes et Mme Lagarde a négocié avec elle, jusqu'au matin-même de la discussion. Ce fut donc un travail conjoint. Que cela ait compliqué le traitement du dossier, y compris pour nous, et que cela le complique encore aujourd'hui, c'est évident. Il n'y a pas eu d'autre cas en Europe où trois gouvernements ont été appelés à négocier avec la Commission.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mais cela ne fait rien du tout!

Dat doet er niet toe.

Mevrouw de voorzitter, ik zou graag citeren wat hier klaar en duidelijk is gezegd, omdat dat toch een heel belangrijk item is, maar ik mag het niet. De Belgische Staat staat borg voor 60 procent, wij staan borg voor miljarden euro. Mijnheer Mariani, er is hier klaar en duidelijk gezegd dat u met de heer Rucheton en de heer Joly constant alle onderhandelingen hebt gevoerd. Ik ga niet zeggen wie dat heeft gezegd, want dat mag ik niet. Laten we zeggen dat de Belgen een beetje van het niveau van De Stomme van Portici waren. Dat is toch ontzettend belangrijk voor ons. Wij vertegenwoordigen hier het volk. Wij zijn volksvertegenwoordigers, die op zoek zijn naar de waarheid.

Pierre Mariani: Ce n'est pas exact, monsieur. D'abord, parce que Mme Schwimann n'assistait pas à toutes les réunions.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik spreek niet over mevrouw Schwimann. Ik zeg wat er hier is gezegd.

La **présidente:** Monsieur Dedecker, vous allez jusqu'au bout et ensuite M. Mariani vous répond.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik zeg wat er hier gezegd is. Als u dat logenstraft, is dat uw volste recht. Er is hier ook het volgende gezegd. Ik ga toch even door.

In 2009 stelde de EU, bijvoorbeeld, vast dat het plan van Dexia niet volstond om de problemen op te lossen. Vanaf dat moment was u op de hoogte dat de Europese Unie niet geloofde in heel uw strategie, het businessplan en dergelijke. Wie dat al dan niet gezegd heeft... U hebt het woord natuurlijk om dat te zeggen.

Een feit is zeker: we hebben betaald voor twee faillissementen, het ene kunt u op de heer Miller en de vorige mensen steken, bij het andere was u CEO. U stond daar met uw republikeinse garde en u was daarvoor ook verantwoordelijk. Wij zijn op zoek naar de waarheid. We zijn ongeveer 10 miljard euro kwijt en we kunnen nog 50 miljard euro kwijt geraken.

Pierre Mariani: Si ces propos sont ceux qui ont été tenus, j'en tirerai les conséquences juridiques, y compris devant les instances judiciaires s'il le faut. On ne peut pas accepter... et je dois dire: y compris sur le principe du fonctionnement, quand on tient des propos pareils qui sont couverts par le huis clos et qu'on est obligé de répondre à des propos qu'on ne connaît pas...

La **présidente:** Monsieur Mariani, les commissaires ici présents ont une grande liberté de parole, et c'est normal: c'est prévu comme tel par l'organisation de notre État et de ce parlement. Mais ils respectent, je suis là pour vous le dire, la règle du huis clos. M. Dedecker n'a cité personne. Et ce que vous déduisez de ce qui vous est dit n'engage que vous.

Nous entendons une foultitude d'intervenants. Nous avons donc une masse d'informations. Et de celles que nous avons, M. Dedecker vous cite telle et telle chose. Si vous vous dites: "Cela vient d'Untel ou Untel", c'est votre affaire. Et je vous répète que ce compte rendu est dans un coffre-fort et est donc inaccessible. Mais vos propres déductions n'engagent que vous.

Pierre Mariani: Vous comprenez que cela rend la possibilité de répondre à des propos qui ont été tenus un peu difficile.

La **présidente:** Non, ce ne sont pas des propos, ce sont des informations. On vous fait le rapport d'informations qu'on a. C'est factuel. Il vous pose la question de savoir si, oui ou non, vous étiez

avec MM. Rucheton et Joly seuls à négocier.

Pierre Mariani: Jamais! Toutes les séances de négociation étaient tenues en présence, en tout cas du côté de la Commission, du *case team* la plupart du temps, et de temps en temps d'un très petit nombre des personnes que vous avez entendues. Et assistaient à ces réunions en permanence les représentants des États. Dexia n'était pas autorisée – c'est la règle – à tenir des réunions avec la Commission européenne en dehors de la présence des représentants des trois États: la France, la Belgique et le Luxembourg.

Pour la France, suivant les cas, c'était tantôt le Trésor, tantôt l'Agence des participations de l'État; pour la Belgique, tantôt un représentant du ministre des Finances, tantôt de la BNB.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Ce n'est pas une enquête de police, mais on rencontre mercredi le ministre des Finances; c'est plus facile de dire M. X ou M. Y.

Pierre Mariani: Vous lui demanderez qui il a envoyé aux négociations. Je ne peux pas vous dire: je n'ai pas la liste. Tous les participants n'étaient pas constants, tout le temps, parce que les équipes ont changé. Je n'ai pas la liste de tous les participants à toutes les réunions.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): C'était à chaque fois une personne différente? C'est cela que vous voulez dire?

Pierre Mariani: Pas à chaque fois, mais il y a eu des personnes différentes à chaque fois. Une des dernières réunions s'est faite avec Pierre Wunsch, le directeur de cabinet de M. Reynders.

En fonction du niveau des réunions, ce n'étaient pas les mêmes personnes qui participaient aux réunions. C'est comme cela que ça se passe. Que les équipes de Dexia aient été en contact avec la Commission européenne pour leur fournir des documents et répondre aux dizaines de milliers de questions qu'on a dû recevoir, oui, bien entendu.

Je peux vous dire également qu'à aucun moment, la Commission européenne, en tout cas dans le courant de l'année 2011, n'a exprimé de doute sur l'application du plan. Je tiens à votre disposition – je crois que vos experts y ont eu accès – le dernier rapport des experts mandatés par la Commission européenne, le rapport de *trustee* sur la situation au 30 juin.

Vous verrez, à la lecture de ce rapport ou l'on

vous en fera le compte rendu, que les manquements à la décision de la Commission sont sur des points extrêmement mineurs.

La présidente: Monsieur Mariani, avant de passer la parole à Mme Rutten, une petite précision.

Quand vous dites "la Commission", il serait intéressant de savoir exactement comment l'articulation se fait entre l'administration, donc la DG Concurrence, et le politique. La Commission, c'est qui pour vous? Vous parlez à qui? À quels moments? Les deux ensemble, l'un ou l'autre?

Pierre Mariani: Jamais ensemble. En revanche, quand il y a des réunions qui se font chez le commissaire, il y a souvent un représentant de la DG Concurrence.

Je dois dire d'ailleurs, mais c'est un autre principe, que l'Europe a été, dans la manière de traiter les sujets d'intervention des États au profit du secteur financier, dans une situation qui est très atypique. Est-ce que vous pensez que les États-Unis ont confié au *Department of Justice*, qui est chargé de la concurrence aux États-Unis, le soin d'apprécier les aides d'État au secteur financier?

Il n'y a qu'en Europe qu'on a imaginé que ce soit le "*Department of Justice*", donc l'autorité de la concurrence qui juge de cela...

D'autant qu'avec des critères – on dépasse le dossier Dexia dans cette matière-là –, les aides ont été appréciées au niveau national. Vous en connaissez parfaitement les conséquences puisque tous les États qui ont mis en place des aides qui se sont appliquées à l'ensemble du secteur bancaire les ont vues passer sans aucune contrepartie.

Par contre, dans un pays comme la Belgique ou comme les Pays-Bas, où il y a eu des interventions multiples, elles ont toutes été examinées. Ce qui fait que des banques comme BNP qui étaient aidées en France n'ont jamais subi aucune contrainte comportementale et leur dossier n'a jamais été regardé, alors qu'elles étaient en train de faire des acquisitions ici, qu'elles sont actives dans cinquante pays européens et que, si ça devait avoir des incidences sur la concurrence, cela pouvait les avoir quel que soit le pays d'origine de l'aide. Mais on est dans un autre débat là-dessus.

Les débats ont eu lieu avec les services de la Commission, évidemment aussi avec les commissaires, Mme Kroes et M. Almunia

aujourd'hui, au niveau approprié quand le besoin s'en faisait sentir. Et quand on était dans une situation de blocage. Que les relations aient été tendues, oui. Que la Direction de la Concurrence n'ait jamais accepté que Mme Kroes ait pris la décision finale, dans les tout derniers jours de son mandat, c'est une évidence. Que cela se soit senti dans les discussions qui ont suivi son départ, oui.

Je vous signale quand même que, vous ne le savez peut-être pas tous, les experts indépendants, qui avaient été désignés, normalement analysent l'application de la décision tous les semestres, puisque c'est un processus de monitoring continu. Que la première équipe de *trustees* a démissionné en estimant qu'elle n'avait pas, à l'égard de la Commission, l'indépendance nécessaire pour apprécier l'application de cette décision. On est dans une situation très inhabituelle!

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mijnheer Mariani, ik wil u toch nog eens wijzen op het onderscheid. Eens de beslissing er was, in 2010 en in de periode daarna, werd het gevonden akkoord uitgevoerd door beide partijen. U hebt gelijk, het zijn de landen en de Europese Commissie die zich akkoord hebben verklaard met het herstructureringsplan dat Dexia nu moet volgen. Dat daarna aan dat plan uitvoering is gegeven, betwist hier niemand. Dat hebben wij tot nu toe ook van geen enkele spreker gehoord. Eens er een akkoord was, is er wel degelijk uitvoering gegeven aan wat gevraagd was.

Ik wil niet terugkomen op wie waar was. Ik wil het wel hebben over de inhoud. Het gaat hier om een procedure inzake staatssteun door de drie landen aan het bedrijf in kwestie.

Ons werd uitgelegd dat het eerste element dat onderzocht werd, de levensvatbaarheid was: *la viabilité*, en dat daar het meeste discussie over bestond.

Hoe verloopt zo'n procedure? Wij zagen het ook bij andere banken. U hebt gelijk, er zijn banken waarvoor het langer duurt, en er zijn banken die zich er sneller van afgemaakt hebben. Ik doe zelfs geen uitspraak over wat de intelligentste oplossing is. Men zou bijvoorbeeld over KBC kunnen zeggen dat zij zich veel te snel heeft neergelegd bij de eisen van de Europese Commissie en daar tot vandaag – ik verwijs naar Polen – de consequenties van moet dragen.

Het feit dat Dexia in onderhandelingen trad, betwist ik niet. Misschien was het een verstandige

beslissing te gaan onderhandelen. Maar wat betekent dat, onderhandelen? Dat wil toch zeggen dat er verschillende posities waren? Aan de ene kant was er de positie van de drie landen, plus Dexia, en aan de andere kant was er de positie van de Europese Commissie. Die twee beginposities liepen niet vanaf de eerste dag samen. Met andere woorden: er werd hard en ernstig onderhandeld – volgens u, in aanwezigheid van iedereen – om een compromis te vinden. Dat bleek het compromis dat men vond in 2010.

Wij hebben één zijde van dat verhaal al gehoord. Onze vraag is: waar zaten de geschilpunten? Op welk vlak hadden de drie landen en Dexia een andere mening dan het uitgangspunt van de Europese Commissie? Ik concentreer mij in de eerste plaats op het concept levensvatbaarheid, *viabilité*. Het is duidelijk dat dit concept in het begin in vraag werd gesteld. Als een entiteit niet leefbaar is – zo zegt de Europese regelgeving die wij met zijn allen democratisch goedgekeurd hebben, en dat is de context waarin wij leven – heeft het geen zin staatssteun te geven. Het heeft geen zin staatssteun te geven aan een entiteit die niet meer levensvatbaar is.

Het lijkt mij dus compleet terecht dat de Europese Commissie deze cruciale vraag stelt.

U zult argumenteren dat u wel levensvatbaar was, met de Dexiastructuur zoals die overbleef. Wij zijn op zoek naar de verschilpunten in visie. Ik zou qua inhoud graag willen horen wat uw standpunten waren zodat we ze kunnen leggen naast de uitgangspunten van het *case team*.

Voorts denk ik dat het semantisch was, want uiteraard, eens men een afgesloten procedure en een beslissing heeft, gaat iedereen daarmee akkoord en houdt iedereen zich daar ook aan. Dat wordt door ons ook op geen enkel moment betwist. Het lijkt ons wel cruciaal om lessen te trekken voor de toekomst, om de inzichten te kennen van zowel de Commissie als het bedrijf en de landen in kwestie en waar de verschilpunten dan zaten.

La **présidente**: Monsieur Mariani, je ne saurais trop insister sur le côté crucial de cette question.

Pierre Mariani: Bien sûr. Je voudrais qu'on soit clair sur un sujet, c'est qu'il n'y avait pas de désaccord fondamental sur les orientations entre la Commission, les États et l'entreprise, sur ce qu'il fallait faire: sur la réduction du besoin de financement à court terme, sur la réduction des portefeuilles, sur la réduction des activités dans

les pays où il n'y avait pas de *funding*, sur la réduction de toutes les activités de prise de risque de marché, etc. Et, d'ailleurs, quand vous prenez le dispositif de la Commission, finalement, à l'exception de deux points qui sont la vente de Crediop et de Sabadell, tout le reste était dans le plan de transformation tel qu'il a été exprimé à l'automne 2008 par le Groupe.

On n'avait pas de désaccord de fond sur ce qu'il fallait faire pour résoudre ce problème. On a eu après des désaccords sérieux sur l'horizon de temps. On a eu des désaccords sur les contreparties à donner à ces aides d'État, sur le chiffrage et les contreparties. Nous avons eu des désaccords sur le contenu précis, les critères de mesure, la manière dont on les appliquait, parce qu'il y en a tellement qu'ils ne sont pas cohérents entre eux. On a eu des problèmes de cohérence qu'on a retrouvés dans l'application.

Donc, si je reprends les principaux points, la question de la viabilité était évidemment fondamentale. Elle tournait autour de plusieurs éléments. Le premier élément, qui était celui du métier de financement des collectivités publiques et de la capacité à continuer à le financer, s'est résolu dans la fixation d'enveloppes maximales de productions annuelles autorisées sur l'ensemble de la période, sur la concentration géographique et la limitation des enveloppes.

Non seulement on a respecté cela, mais la production réelle a été très en-deçà des montants autorisés par l'Union européenne. On n'avait pas de problème de principe à faire cela. Le cœur de la viabilité, c'était les risques de liquidité, la capacité à gérer et à atteindre l'objectif de réduction du besoin de liquidité à moyen terme. Beaucoup de discussions ont eu lieu pour dire: il faut faire cela en trois ou quatre ans. Trois ans, ce n'était pas possible. On pouvait faire ce que l'on voulait. Et les États ont complètement endossé cette position-là. Compte tenu des chiffres que je vous citais tout à l'heure, à supposer même que le marché ait eu la capacité d'accepter les choses, cela revenait à réenclencher un cycle d'aides d'État et de recapitalisations auxquelles les actionnaires n'étaient pas capables de participer sans nouvelles aides d'État.

Il y a eu un deuxième chantier très lourd sur quel était le risque du portefeuille, quels étaient les risques associés à cela, les risques de dégradation de besoin de capital supplémentaire. C'est la raison pour laquelle il y avait des critères de capitalisation minimale. Et le choix a été finalement assez facile. Le choix sur les

contreparties a été très dur, parce que la Commission européenne voulait nous contraindre à céder DenizBank comme contrepartie aux aides d'État. On s'est battu très fortement contre la cession de DenizBank pour plusieurs raisons. D'abord, le moins que l'on puisse dire, c'est que ce n'est pas DenizBank qui était responsable des problèmes du groupe. Deuxièmement, c'était 40 % des profits. Et si l'on posait le problème en termes de viabilité, supprimer 40 % des profits du groupe, c'était à l'évidence créer un problème supplémentaire extrêmement sérieux du point de vue de la viabilité. Troisièmement, quitte à devoir céder des entités, autant céder des entités qui contribuaient à résoudre les problèmes structurels du groupe, et notamment les problèmes de liquidité.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ce que vous dites est très intéressant, mais le Comité européen a proposé cela parce que ça affaiblissait la position de DBB. C'était ça l'argument.

Dat is gezegd. Ik ga niet citeren uit die verklaring, maar ik kan dat voorlezen als u wil.

U had het over de DenizBank. U zit daar met grote risico's. Heeft de Europese Commissie dat tegen u gezegd op basis van het feit dat de situatie van België, want het is DBB die de DenizBank constant moest financieren, zelfs tot in 2008, ...

Pierre Mariani: C'est faux.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mag ik even uitspreken? Ik zou hier graag een echte onderzoekscommissie hebben zodat wij tot confrontaties kunnen overgaan. Het zou dan interessant worden. Dan zouden wij de waarheid kunnen vinden.

Is het zelfs niet gebeurd in 2011, dat 250 miljoen euro...

Pierre Mariani: C'est ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Mag ik uitspreken, mijnheer Mariani? Ik kan begrijpen dat u het op uw zenuwen krijgt. Ik heb dat ook elke week als ik met Dexia bezig ben.

Is het waar dat in 2011 in extremis 250 miljoen euro naar de DenizBank werd getransfereerd en dat het zelfs door de Europese Commissie verboden was om *funding* van DBB naar DenizBank te doen?

We zitten hier in België. Ons standpunt is dat als

wij DCL van in het begin in de *bad bank* hadden ondergebracht, er voor DBB geen probleem was geweest. De DBB werd als melkkoe gebruikt. Ik wil weten of het ook als melkkoe werd gebruikt voor de DenizBank in Turkije.

Pierre Mariani: Ecoutez, je ne m'énerve absolument pas mais je ne peux pas laisser dire des inexactitudes ! Chaque fois qu'il y a des inexactitudes, permettez-moi de réagir, parfois un peu vivement, mais c'est mon tempérament.

La **présidente:** C'est très bien et cela ne dérange pas mais, ce qui est important, c'est le débat !

Pierre Mariani: Je voudrais que l'on soit très clair là-dessus ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, onzin. Wat ik hier zeg, kan ik staven – ik mag het echter niet doen – met letterlijke uitspraken die mensen hier hebben gedaan op de plaats waar u nu zit.

Ik veronderstel dat zij hun uitspraken in eer en geweten hebben gedaan. Ik confronteer u met hun uitspraken. Wanneer u zegt dat het onzin is, dan is het misschien onzin. Ik constateer echter dat wij miljarden euro kwijt zijn. Ik wil dan ook ter zake voor onze mensen de waarheid vernemen.

La **présidente:** Monsieur Dedecker, de grâce, lorsque vous posez une question, si votre intervenant souhaite répondre, laissez-le terminer! Monsieur Mariani, je confirme que les informations qui sont livrées ici par les commissaires sont factuellement exactes.

Pierre Mariani: Madame la présidente, ce qui est factuellement exact, c'est que le Groupe avait 3 milliards de *funding* accordés à DenizBank. Ces 3 milliards de *funding* étaient accordés par la BIL à DenizBank. Par ailleurs, DBB finançait, avec DenizBank, des opérations de commerce extérieur, des opérations d'échanges commerciaux en effet de l'ordre de 200 à 250 millions d'euros. Il s'agissait de lignes de crédits accordées à DenizBank pour la réalisation d'opérations de commerce extérieur. Ce ne sont pas des lignes de *funding* au sens de celles qui peuvent exister avec DCL mais qui sont des contreparties à des opérations commerciales réalisées entre DenizBank et Dexia Banque Belgique. On n'est pas du tout dans un mécanisme de *funding* permanent.

Le *funding* permanent était accordé, à hauteur de 3 milliards d'euros, par la BIL à DenizBank.

DenizBank était une banque indépendante qui se finançait seule. Au moment de l'acquisition, on lui a demandé de démanteler ses propres mécanismes de financement et de mettre l'accent, dans son *business plan*, plus sur le crédit que sur la collecte de dépôts, en disant: "nous avons un très bon *rating* – on revient au débat précédent! –, il vaut mieux que l'on vous apporte du financement pas cher à partir du Groupe. Cela fera plus de profits et vous pourrez aller plus vite dans la croissance de vos débours."

On a donc changé cela et on a fait en sorte que DenizBank rembourse la totalité de ses financements à l'égard du Groupe. Cela s'est achevé le 1^{er} juin 2011. DenizBank était indépendante du groupe. Il est vrai que ce n'est pas DenizBank qui faisait courir des risques à Dexia Banque Belgique. Je peux vous rassurer, monsieur Dedecker. Ce n'est pas pour cela que la Commission européenne demandait la cession de DenizBank.

La cession de DenizBank avait un caractère purement punitif qui n'avait aucune incidence sur le profil de risque du Groupe. Elle ne réduisait évidemment en rien le besoin de financement du Groupe, puisque, par définition, ce n'était pas là qu'il y avait le besoin de financement le plus important. Enfin, cela ne faisait que réduire la capacité de profit du Groupe en le privant de 40 % de ses profits.

J'ajoute que l'incidence d'une aide d'État donnée à une entreprise active en Turquie, qui à mon sens n'est pas dans la Commission européenne, pouvait aussi difficilement permettre d'invoquer des motifs de concurrence dans ce dossier. Ce fut un point très difficile.

La **présidente:** Monsieur Mariani, si vous avez égrainé les points de heurt entre la Commission et vous-même dans le cadre de cette négociation, je vais, pour compléter, passer la parole à Mme Rutten et, ensuite, à M. Peter Dedecker.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Mevrouw de voorzitter, mijnheer Mariani, ik dank u voor de inhoudelijke verduidelijking. Ik ga nog even op zoek naar het concept levensvatbaarheid of *viabilité*.

U verklaart dat er ten gronde geen meningsverschil was. U hebt vervolgens duidelijk gemaakt over welke elementen er wel lang en hard is gesproken.

Ik ga op zoek naar uw inschatting of, beter

gezegd, uw weergave van de hiernavolgende discussie.

Kijkende naar Dexia Holding en de levensvatbaarheid ervan, zou men kunnen zeggen dat het enige, echt gezonde element dat in Dexia zat, Dexia Bank België was. Het betreft een element dat in het kader van normale financiering helemaal op zichzelf gezond overeind zou kunnen staan. Andere elementen hadden niet alleen de bron Dexia Bank België nodig. Zij waren, zoals u helemaal in het begin van uw presentatie zelf hebt toegegeven, eventueel ook afhankelijk van extreme en externe financiering op korte termijn.

Wanneer levensvatbaarheid dus op een dergelijke manier wordt geïnterpreteerd en er één gezond element in de Groep zit, terwijl de rest van de Holding een reus op lemen voeten is geworden, dan is mijn vraag of het gezonde element, met name om de positie van Dexia Bank België veilig te stellen en binnen de Groep beter te securiseren, in uw discussies met de Europese Commissie aan bod is gekomen.

Moeten de woorden “het debat over België was niet aanwezig in de gesprekken”, niet worden verstaan als “de Belgische belangen in het verhaal waren niet aanwezig rond de tafel”?

Er is voor een holdingstructuur gekozen. De keuze is lang vóór uw tijd gemaakt. Er is bij de redding in 2008 bovendien, zoals u duidelijk hebt gemaakt, voor gekozen om met de holdingstructuur door te gaan en het niveau van de Groep te bewaren. Met andere woorden, er is voor gekozen om het model overeind te houden dat in het verleden succesvol was gebleken, met name om de match tussen DCL en Dexia Bank België te maken.

Mijn vraag is heel gericht. Is de genoemde koppeling van het model op zich het voorwerp van een discussie met de Europese Commissie geweest?

Peter Dedecker (N-VA): Mevrouw de voorzitter, ik wou terugkomen op het punt dat mijn naamgenoot, de heer Jean-Marie Dedecker, heeft gemaakt over de financiering van DenizBank.

U stelt ter zake dat er helemaal geen intragroepfunding van DenizBank was. In tegendeel, u stelt dat het bedrag van 250 miljoen euro enkel een commerciële vergoeding voor een commerciële activiteit was.

Ik zie in punt 4 van de overeenkomst met de Europese Commissie dat Dexia de

intragroepfinanciering, die op dat moment aan DenizBank wordt gegeven, tegen 30 juni 2011 zal beëindigen.

Aangezien het voorgaande in de overeenkomst staat, moet het toch wel zijn dat er intragroepfinanciering was geweest?

U ging akkoord met voormeld document. U moet het toch hebben bevestigd. U spreekt uzelf nu dus tegen. Hoe zat het dan precies?

Pierre Mariani: Non, je n'ai sans doute pas été assez clair dans mes propos. J'ai dit que le financement de Deniz était totalement autonome jusqu'en 2006, qu'il a été démantelé à partir de 2006 et que le groupe a commencé à apporter du *funding* à DenizBank et que ce *funding* était assuré par la BIL, qui avait environ 3 milliards d'euros de financement intragroupe, donc apportés par la BIL à DenizBank. C'est ce qui est évidemment visé par la décision de la Commission européenne. En effet, nous avons pris l'engagement de réduire à zéro ces financements. Ce qui fut fait, puisqu'ils ont été remboursés au mois de juin.

Gwendolyn Rutten (Open Vld): Kan u ook op mijn vraag antwoorden?

Pierre Mariani: Oui, pardon. D'abord, je n'accepte pas l'idée qu'il n'y a que Dexia Banque Belgique qui soit soi-disant viable dans le groupe. Pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'il y a d'autres entités qui le sont tout autant: la BIL est totalement viable, la preuve, c'est qu'on l'a vendue sans pertes, là où on a fait 4 milliards de pertes sur Dexia Banque Belgique. DAM est totalement viable, Deniz est totalement viable. Il y avait d'autres entités d'ailleurs dans le groupe qui l'étaient tout autant.

Deuxièmement, quand on regarde, je pense qu'il faut que vous en ayez tous conscience, je l'ai déjà dit, mais c'est visiblement une idée qui a du mal... je sais qu'il est de bon ton de dire qu'il y a les bons, les méchants, etc. La politique d'augmentation des portefeuilles, elle était partout. Elle a touché Dexia Banque Belgique, la BIL, la France, évidemment dans des proportions plus importantes.

Quand on regarde les montants de portefeuilles en valeur absolue de Dexia Banque Belgique, ils étaient très supérieurs à ses ressources financières. Dexia Banque a un bilan à peu près équilibré; elle a des montants de prêts qui sont à peu près égaux à ses montants de dépôts. Avec

une activité d'entreprises et de *public finance* qui a plus de prêts que de dépôts et des particuliers qui ont plus de dépôts que de prêts. Et le tout fait un ensemble équilibré en liquidités.

Dexia Banque Belgique avait une quarantaine de milliards d'euros de portefeuilles en 2008. Et par conséquent son besoin de financement à court terme était à peu près la taille de son portefeuille. Et il n'y avait pas que de la pomme, comme on dit, dans ce portefeuille. Il y avait les opérations de CDS *back-to-back*, il y avait beaucoup de dettes souveraines, et il y en a encore aujourd'hui. On était dans une politique où les déséquilibres étaient évidemment très forts du côté de DCL, parce que DCL n'a pas de dépôts.

Je parle de mémoire: sur 220 milliards, il y avait encore une quarantaine ou une cinquantaine de milliards de besoin de financement à court terme chez Dexia Banque Belgique, ce qui est énorme pour une banque de cette taille. Si on l'a réduit, c'est parce qu'on a vendu beaucoup de portefeuilles chez Dexia Banque Belgique. Le portefeuille à la BIL, c'était plus de la moitié du bilan de la BIL et on l'a réduit très fortement. C'était 70 % du bilan de la BIL en 2008, donc chaque entité participait et a participé à cette fuite en avant dans les portefeuilles.

Donc le problème de viabilité en 2008, si l'on prend simplement ce critère de besoin de financement à court terme – le critère de viabilité est évidemment beaucoup plus complexe: ce sont les dépôts, c'est l'indépendance vis-à-vis des marchés financiers, etc. –, touchait également les entités *retail* parce que celles-ci avaient été, en quelque sorte, contaminées par cette politique de croissance des portefeuilles, totalement déraisonnable.

Dexia était sans doute un des dossiers les plus difficiles auxquels la Commission a dû faire face; il ne faut pas le nier.

C'était un dossier difficile. D'abord par l'ampleur des aides reçues; elles cumulaient une recapitalisation importante, des garanties tout à fait énormes (150 milliards d'euros) dont on savait qu'elles devaient être renouvelées, d'ailleurs, parce qu'elles avaient été données pour un an et on en a demandé le renouvellement pour une année supplémentaire à l'automne 2009. De surcroît, il y avait une garantie sur des actifs américains, *subprimes*, etc. Donc nous constituions un dossier très atypique par le montant des aides reçues.

On était un dossier très atypique aussi par rapport aux autres dossiers: dans tous les autres dossiers, on était dans un cas où l'on parlait d'actifs et de risques sur des actifs difficiles (beaucoup d'immobilier, de CDO) avec des pertes sur les actifs, par conséquent avec un problème de solvabilité majeure alors que le dossier de Dexia n'était pas seulement un problème de solvabilité, mais un problème de liquidité.

Cela n'entraînait pas exactement dans les critères habituels d'analyse de la Commission. Il faut voir que pour la Commission, pour la DG Concurrence, c'était un exercice un peu nouveau aussi: les décisions sur le secteur financier en aides d'État n'étaient pas son pain quotidien. C'était quelque chose où il a aussi fallu gérer une jurisprudence. Son objet était plutôt d'essayer d'aligner le traitement des dossiers financiers non sur une problématique de crise systémique, mais sur une problématique conforme aux restructurations aux aides d'État dans l'industrie de je ne sais quoi, sidérurgie ou compte de pommes.

C'était donc un dossier très difficile de ce point de vue.

La Commission avait le pouvoir d'imposer le démantèlement si elle avait considéré que c'était une condition de la viabilité. La Commission dispose de ce pouvoir. C'est l'article 7-4 du Règlement de procédure 659/1999. Elle ne l'a pas fait et, à aucun moment, elle n'a invoqué cette possibilité au cours des discussions que nous avons conduites avec les États sur ce point.

La présidente: Vous dites ce que vous dites.

Je voudrais revenir au début de votre exposé. Vous avez dit que, lors de votre arrivée, le modèle avait été poussé à l'extrême avec des conséquences en termes de liquidité assumées et connues et que peu d'actionnaires avaient conscience de la croissance du risque en termes de liquidité avec l'augmentation de capital.

Vous étiez donc déjà dans une situation extrêmement difficile en tant que nouveau CEO. Mais vous poursuivez l'aventure. Dans cette affaire, il y a quand même un fil rouge extraordinaire! Vous prenez en charge cette direction et pendant les négociations avec la Commission européenne – négociations assez dures, qu'on le veuille ou non et on le sent bien quand on vous entend parler –, vous arrivez à un accord, en février 2010. Et vous déclarez, devant le conseil d'administration de Dexia SA, que,

parmi les bonnes nouvelles, il y a le fait qu'on a pu éviter la *bad bank*.

Pierre Mariani: Oui, mais je voudrais revenir sur ce point car il est important.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): À deux reprises, on nous a dit que la Commission était d'accord. Mais à quel prix?

L'intention de départ de la Commission – cela apparaît très clairement dans le rapport et à travers certains propos qui nous ont été tenus – était un démantèlement, ce qui permettait de compartimenter les risques. Il a fallu un lobbying politique. Et vous avez dit explicitement, il y a quelques minutes, que M. Dehaene avait discuté avec Mme Kroes. C'est un élément important. Il y a donc eu lobbying, ce qui me pose problème car M. Dehaene est aussi parlementaire européen et j'estime qu'en termes de répartition des rôles, cet aspect est particulièrement problématique.

Vous avez dit, ensuite, que la Commission était d'accord. Mais à quel prix? Il est un peu facile de dire que vous avez fait ce que la Commission vous avait demandé. En réalité, vous avez, tout d'abord, refusé de faire ce que la Commission vous demandait et vous avez obtenu à la Pyrrhus un accord vous permettant de continuer, comme Mme la présidente l'a dit, suivant ce modèle qui n'était pas viable. Vous avez dit que vous en aviez hérité. Mais vous l'avez perpétué. Il y a là quelque chose d'incompréhensible.

Pierre Mariani: Mais non! Cela me semble, au contraire, extrêmement compréhensible! La Commission est arrivée au dernier moment, à l'extrême fin de la négociation en demandant la constitution d'une *bad bank* pour isoler une partie du portefeuille et isoler, en face de cette partie du portefeuille, les financements qui avaient fait l'objet d'une garantie d'État. La *bad bank* était d'une quarantaine de milliards, reprenant les financements de garantie et les financements d'actifs.

On a évité la *bad bank*. Pourquoi est-ce une bonne nouvelle pour le Conseil? Parce qu'éviter la *bad bank*, c'est éviter de ruiner les actionnaires!

La **présidente:** Qui sont quand même ruinés après!

Pierre Mariani: D'accord! Mais je vous rappelle qu'en février 2010, quand le besoin de financement a débuté, il n'est pas encore question de la crise de la dette souveraine. Les actifs sont

des actifs de qualité sur lesquels on n'a pas de problèmes de risque et la Commission arrive au dernier moment en disant: "Isolez ces actifs! Réalisez la perte!", soit 15 % (7 ou 8 milliards de pertes). En quoi cela résout-il le problème de fonds du Groupe?

La **présidente:** Vous ne vouliez pas acter de pertes sur le bilan!

Pierre Mariani: Je n'ai pas à acter les pertes ou pas! Je disais simplement que nous avons, à ce moment-là, des fonds propres dont l'utilisation me paraissait devoir être faite autrement que dans l'isolement d'un portefeuille qui ne résolvait en rien les choses. En effet, si nous avons sorti ces portefeuilles-là, nous serions aujourd'hui exactement dans la même situation!

La **présidente:** Mais, monsieur Mariani, vous rappelez vous-même la règle européenne en disant que la Commission peut imposer ce démantèlement. Ne pensez-vous pas qu'à un moment donné, dans la discussion, lorsque la situation devient vraiment inextricable, la Commission utilise un moyen de pression utile par rapport à une situation qu'elle considère comme dangereuse pour votre institution financière, ...qu'elle a ses raisons?

Et vous ne semblez pas voir les mêmes choses. D'où les antagonismes, évidemment, avec la Commission. Figurez-vous qu'un an plus tard - ce n'est pas à vous que je dois l'expliquer -, les actionnaires sont quand même ruinés! Obligations souveraines ou pas.

Pierre Mariani: On est dans un plan. L'isolement des actifs n'aurait rien changé à la problématique. Cela cristallisait des pertes immédiatement. Cela laissait absolument intacts le besoin de financement et le besoin de garantie des États. Ce n'est pas Dexia qui s'est opposée, ce sont les États qui se sont opposés à la création de la *bad bank* au cours des discussions. Jusqu'au dernier moment!

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Il faut encaisser, à un moment, une perte ou on la met sous le tapis. Et ça peut exploser plus tard. Le problème est d'autant plus grave. On va revenir plus tard sur les garanties.

La **présidente:** Nous savons que vous ne vouliez pas acter des pertes sur le bilan.

Pierre Mariani: Non, c'était que le montant... Je vous ai donné les ordres de grandeur de la

constitution d'une *bad bank* qui aurait résolu les sujets. C'était, à l'automne 2008, 19 milliards. C'était probablement beaucoup plus par la suite. Est-ce que les États... C'est comme ça qu'il faut poser le problème. Ce n'est pas: les actionnaires pouvaient-ils participer à la recapitalisation et acter les pertes? C'était: les États souhaitaient-ils remettre 20 milliards d'euros de capital dans le groupe pour éviter un défaut?

Le choix n'était pas de faire ou de ne pas faire. C'est qu'il y avait un plan en cours d'application qui, pour l'instant, était absolument sur la trajectoire définie conjointement avec la Commission européenne. Et de l'autre, c'était acter immédiatement 19 milliards de pertes.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mevrouw de voorzitter, ik wil de collega's de gelegenheid geven punctueel door te gaan op de discussie. Voor wij dit hoofdstuk Europa afsluiten, wil ik straks wel nog graag iets zeggen. Ik meen dat het nu voor het verloop van de vergadering beter is dat de collega's doorgaan op de punctuele punten die nu behandeld worden.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Mevrouw de voorzitter, ik heb nog een paar punctuele vragen.

Mijnheer Mariani, u zegt: "Als wij een *bad bank* hadden opgericht, zou dat de aandeelhouders geruïneerd hebben." Tijdens vorige hoorzittingen kregen wij signalen dat er alternatieve voorstellen circuleerden. Ik heb zelf achter de schermen een getuigenis van een van de aandeelhouders gekregen die zei: "Wij hebben zo'n scenario voorbereid, in 2009, wij hebben dat besproken." Ik wil van u horen of er inderdaad zo'n scenario met u besproken is, of niet? Dit geeft immers aan dat de aandeelhouders wel degelijk bereid waren een ernstig verlies te slikken, en dat zij wel degelijk bereid waren te werken aan een alternatief scenario voor de bank.

Een eenvoudig ja of nee volstaat: waren er aandeelhouders die met u de oprichting van een *bad bank* hebben besproken, voor 2010?

Pierre Mariani: À chaque fois qu'on a discuté de la création d'une *bad bank*, on arrivait ... Certains sont arrivés avec des projets où la *bad bank* se traduisait sans pertes. Moi, je ne sais pas faire une *bad bank* sans pertes.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): U hebt voor 2010 de vraag van sommige aandeelhouders voor de oprichting van een *bad bank* gekregen. U zegt nu: zonder verlies. Goed, maar u hebt die vraag

gekregen. De vraag voor de oprichting van een *bad bank* is u dus wel degelijk gesteld voor 2010?

Dat is een belangrijke vraag, want het maakt duidelijk dat er een debat was, intern, in de bank, bij de bestuurders, over de toekomst van de bank? Dan kunt u debatteren over het feit of daar al dan niet verlies op moest worden genomen. Ik ga ervan uit dat daarvan misschien documenten of verslagen te vinden zijn. Dit is principieel een zeer belangrijke vraag.

Pierre Mariani: Cela ne me semble pas une question de principe. En tant que CEO du groupe, j'aurais cent fois préféré être CEO d'un groupe qui n'a pas les actifs que CEO d'un groupe avec les actifs et la *bad bank* parce que la *bad bank*, elle est à côté, il y a quelqu'un d'autre qui s'en occupe, ou cela peut-être aussi le CEO du groupe qui s'en occupe, mais cela ne change rien.

Le problème auquel les pouvoirs publics étaient confrontés en 2008, c'était de gérer la *good bank* et la *bad bank* et ce n'est pas la séparation des deux qui réduit la taille des problèmes. Vous pouvez déplacer le problème d'un endroit à l'autre, mais il subsiste !

Il n'y a pas de création. Ce n'est pas cela qui change quoi que ce soit à la nature et à l'ampleur des problèmes qu'il fallait traiter! Vous aviez, d'un côté, un énorme portefeuille avec des pertes qui créaient un problème de liquidité. Vous pouvez sortir le portefeuille; cela facilite la vie de ceux qui restent dans les structures. Cela aurait été certainement meilleur pour les clients parce qu'il y aurait eu moins de sources d'inquiétude permanente ou de commentaires négatifs en permanence sur le groupe, du fait de l'existence de cette *legacy division*. Mais, malheureusement, pour le contribuable ou pour les pouvoirs publics, ce qui était important, c'était de gérer et de résorber ce problème pour le faire, au cours du temps, le plus petit possible.

Le gère-t-on mieux dans une *bad bank* ou dans une *good bank* ? Moi, je constate simplement que vous avez un groupe qui s'appelle HRE en Allemagne, qui était le jumeau de Dexia et dans lequel il y a eu une *bad bank* énorme qui a été créée avec des actifs. En quatre ans, parce que c'est confié à une équipe complètement indépendante de la banque, ils ont fait 15 milliards de *deleverage* là où on en a fait 100.

Je comprends que, pour les États, c'était aussi un moyen, en mettant la pression sur le management et sur les actionnaires, de faire en sorte que cet

héritage soit géré dans les meilleures conditions financières possibles en limitant au maximum les pertes. Je pense que ce choix a été raisonnable quand on voit les pertes faites et la manière dont le portefeuille a été géré. Je vous rappelle que, grâce à la garantie sur les *financial products*, le gain net pour les États est de 225 millions d'euros parce qu'il y a eu 225 millions de *fees* garantis versés sur le portefeuille de *financial products*. Il n'y a donc pas eu de perte pour les États au titre de la garantie qui a été donnée à ce portefeuille.

Cela a été fait dans des conditions qui sont, je crois, meilleures que si cela avait été laissé simplement à part. On ne peut pas soupçonner le *Wall Street Journal* de complaisance à l'égard des banques européennes mais il comparait, dans un article qui est paru avant-hier, les processus de cession de *financial products* par la FED et par Dexia, en disant qu'au moins Dexia avait vendu sa dizaine de milliards de portefeuille sans perturber complètement le marché et sans entraîner un effondrement des cours. Cela aussi, il a fallu le faire!

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): U hebt gezegd dat, als u een *bad bank* zou hebben opgericht, dit de aandeelhouders zou hebben geruïneerd. Mijn vraag was of de aandeelhouders ooit vragende partij voor de oprichting van een *bad bank* zijn geweest.

U eindigt met te zeggen dat u geen voorstander was omdat het geen oplossing zou zijn geweest. Mijn vraag was heel simpel: zijn de aandeelhouders ooit vragende partij geweest? Ik stel vast dat ik daarop geen antwoord krijg.

Met betrekking tot Europa, die dezelfde vragen stelt, stel ik ook vast dat wij daarop nauwelijks antwoord krijgen.

Ik heb nog een aantal vragen met betrekking tot wat mevrouw Rutten daarnet heeft gezegd over de elementen en de onderdelen van de Holding, met name DBB. U hebt gezegd dat ook DBB een legacy-portefeuille had die ver boven haar hoofd was gegroeid.

Was dat het gevolg van beslissingen genomen voor 2007 en 2008? Of is het na 2008 doorgegaan dat, net zoals de liquiditeit aan Dexia Crédit Local werd afgestaan vanuit DBB, het eigen vermogen, zoals uit een aantal cijfers blijkt, werd geëngageerd om van DenizBank een acceptabele tegenpartij te maken? Zijn er nog interne transfers of overboekingen geweest van obligatieportefeuille naar DBB? Zijn er na 2008 nog operaties geweest

waarmee DBB werd verzwakt en nog zwaarder werd gemaakt met betrekking tot de obligatieportefeuille?

Waarom stel ik die vraag? Heel concreet, omdat ik informatie heb dat men in 2009 een overboeking heeft trachten te doen van een obligatieportefeuille van Crediop Italië, een filiaal van Dexia Crédit Local, naar Dexia Bank België. Men heeft die overboeking aan *fair value* proberen te doen in de plaats van aan marktwaarde. Dat werd geweigerd door DBB omdat het een *cash drain* van 500 miljoen euro zou hebben teweeggebracht.

Als dat verhaal klopt wil ik weten of er na 2008 nog interne transfers van obligatieportefeuilles zijn geweest richting DBB? Dat maakt het verhaal over welke element gezond is en welk element niet natuurlijk wel veel interessanter. In hoeverre was DBB nog gezond bij aanvang na de eerste redding en in hoeverre was ze nog gezond op het einde, op het moment van de tweede redding? Dat is een heel cruciale vraag.

Ik stel vast dat wij informatie of indicaties hebben gekregen dat die transfers nog altijd doorgingen en niet altijd in het voordeel van DBB.

Wat is uw visie over de gezondheid van die bank in het begin en op het einde, voor 2008 en na 2008, in 2011?

Pierre Mariani: Je crois que l'on est en train de mélanger tous les sujets en même temps. Cela ne va pas simplifier le débat. Sur la *bad bank*, je crois que vous ne m'avez pas écouté ou que je me suis mal exprimé. Je vous redis ce que j'ai dit; la pédagogie est un art de répétition, donc je vais essayer d'être un peu pédagogue.

Je vous ai dit que, pour ce qui concernait la *bad bank*, nous avons proposé, dans la nuit du 9 octobre 2008, l'isolement des portefeuilles, que cet isolement avait été refusé et, d'ailleurs, les États ont été très constants puisque, dans toutes les négociations avec la Commission européenne ensuite, ils se sont conformés à cette position. Je crois que le débat est assez clairement posé. Dès le début, les États n'ont pas voulu de l'isolement du portefeuille, même si cet isolement, de leur point de vue, n'aurait rien changé au problème global. C'était la position des États, exprimée le 9 octobre, cela a été réaffirmé pendant toute la discussion avec l'Union européenne jusqu'à la conclusion de la discussion, quand le parti a été pris d'isoler la *legacy* comme élément comptable, analytique, dans les comptes du Groupe et non

pas dans une formalisation juridique qui aurait cristallisé immédiatement la totalité des pertes latentes du portefeuille. Je crois que c'est un point fondamental qu'il faut avoir à l'esprit et qui a été constant depuis le début.

Les actionnaires, ceux qui voulaient ou pensaient pouvoir faire une *bad bank* sans cristalliser ces pertes ... Il n'y avait pas moyens d'isoler ces actifs sans faire de pertes. Et si on voulait isoler toute la *legacy*, c'est-à-dire les 220 milliards, c'était plusieurs dizaines de milliards de pertes. On peut revenir sur les pertes latentes de ce portefeuille si vous le voulez. Les pertes sur le portefeuille, si on le prend au printemps 2011, c'est 25 milliards.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, u zegt dat, maar dat element wordt betwijfeld. U hebt het uitgerekend, maar het wordt betwist, onder andere door de Europese Commissie. Maar ik ga er nu geen welles-nietesspel van maken.

Pierre Mariani: Mais non...

Jean Marie Dedecker (LDD): Laat mij uitspreken. Wat was het probleem? U zat met een liquiditeitsprobleem. Men zegt dat uw *deleveraging* te traag ging en niet ver genoeg ging. Gedurende twee jaar, van 2008 tot 2010, kon u rustig de soevereine portefeuille opruimen. Maar u maakt een andere keuze. 120 % van uw eigen vermogen zat in Zuid-Europese staatspapieren. Dat staatspapier – van de landen die later de PIIGS-landen werden genoemd – bracht meer op. U hebt die keuze gemaakt op dat moment. Als u die portefeuille wegdeed, moest u beleggen in staatspapier dat waarschijnlijk minder opbracht. Had u op dat moment...

Maar uw *deleveraging* bedroeg slechts 23 % op drie jaar tijd. 23 % minder staatspapier, op drie jaar tijd! Terwijl u twee jaar de kans had gehad, van april 2008 tot juni 2010, vooraleer de *spread* op die obligaties ontzettend vergrootte. Dat staatspapier bracht meer op. Dat was de keuze die u toen maakte als CEO, of als Dexia. Ik wil het niet persoonlijk maken. U had toen meer liquiditeiten kunnen creëren. Dat is niet mijn opmerking, zeg ik nog een keer, dit komt van de Europese Commissie en van andere analisten. U verdedigt zich door te zeggen hoeveel het gekost zou hebben. Er zijn andere stemmen die zeggen dat het niet zoveel gekost zou hebben.

Pierre Mariani: C'est faux, monsieur!

Jean Marie Dedecker (LDD): C'est possible!

Pierre Mariani: Je suis désolé! Nous avons et vos experts ont les chiffres de la répartition des moins-values latentes sur le portefeuille, à toutes les dates à partir desquelles on pouvait les mesurer, c'est-à-dire les dates où le portefeuille était centralisé, puisque ce n'était pas le cas en 2008. Examinons deux éléments!

Tout d'abord, il ne suffit pas de vendre un actif pour améliorer sa liquidité, car il y a des actifs, notamment les obligations d'État... Si vous vendez une obligation d'État, cela ne vous rapporte rien en liquidités, puisqu'elles sont utilisées comme support à tout le marché interbancaire, soit dans le cadre d'opérations de Repo, soit auprès de la Banque centrale. Donc, si vous vendez des obligations belges – ne prenons pas les italiennes – vous ne réduisez pas votre besoin de liquidités. On aurait vendu l'ensemble du portefeuille souverain que la situation des liquidités du Groupe serait restée inchangée. Je dirais même plus, la crise serait arrivée plus tôt, parce que les agences de *rating* auraient considéré que nous n'avions pas de réserve d'actifs éligibles et que, par conséquent, c'était un motif de dégradation du *rating*. Déjà, le raisonnement selon lequel la vente du portefeuille souverain aurait amélioré la liquidité n'est pas exact.

Ensuite, le portefeuille souverain de Dexia à l'automne 2008 avait déjà 15 % de moins-value latente. Pourquoi? Parce que les *spreads* se sont écartés très fortement dans le courant de l'année 2008 – ils ont continué à s'écarter après pour certains pays – mais surtout, le portefeuille souverain de Dexia est un portefeuille extrêmement long. Sa durée de vie moyenne est de 17 ans. Par conséquent, la vente de ce portefeuille, même en 2008, à supposer que nous soyons des génies de la finance capables de prévoir toutes les crises, aurait occasionné une perte de 15 %, soit 50 milliards.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, wat betreft het genie dat alles kon voorzien, ik zie alleen dat van de 36 dossiers bij de Europese Gemeenschap bijna 30 banken zijn gered geweest. Dexia zit echter met de gebakken peren.

Pierre Mariani: Mais la Commission européenne n'a jamais demandé de vendre les portefeuilles obligataires.

Avez-vous une idée du montant qu'on nous a demandé de *deleverager*? Il faut reprendre les montants qui nous ont été demandés.

Avez-vous comparé les montants qui nous ont été demandés par la Commission européenne et ceux que l'on a réalisés? S'est-on tenu au montant minimal? Non! On nous a demandé 15 milliards en 2010, on en a réalisé 27. On nous en a demandé 15 milliards pour 2011, on en a réalisé 26.

La **présidente**: Monsieur Mariani, on vous a aussi demandé de diminuer la taille du bilan.

Pierre Mariani: Mais on a diminué la taille du bilan!

La **présidente**: Mais non! Ou pas suffisamment! Vous nous avez montré les évolutions sur le *deleveraging*. On voit effectivement que les diminutions d'exposition sont très importantes. En revanche, si l'on considère l'évolution du total bilantaire, une autre image apparaît. Au 31 décembre 2008, on constate que vous atteignez 650 milliards. Au 31 décembre 2010, vous êtes à 567 milliards, ce qui représente seulement une baisse de 13%. Et au 30 septembre 2011, vous arrivez à 562 milliards. Donc, un peu en dessous du résultat précédent. Comment expliquez-vous cet état de chose? Estimez-vous qu'il s'agit-là d'une diminution drastique de la taille du bilan?

Pierre Mariani: Oui. J'appelle cela une diminution drastique de la taille du bilan, madame la présidente, car, dans la taille du bilan appréciée par la Commission européenne, deux éléments sont neutralisés. Il y a, tout d'abord, les taux de change. Évidemment, le taux de change n'était pas le même en 2008, en 2009, en 2010, etc. Il y a de très fortes variations à ce niveau. Un autre élément est également neutralisé, c'est ce qu'on appelle la *fair value* des dérivés. Autrement dit, les portefeuilles de *swaps* sont dérivés et la taille du bilan, qui est l'objectif de la Commission européenne, neutralise les effets de variation des *swaps*. Voilà pourquoi il y a de très fortes fluctuations au niveau du total du bilan brut.

Pour apprécier le respect de l'objectif de l'Union européenne, il fallait neutraliser la *fair value* des dérivés. Nous avons d'ailleurs eu un débat avec l'Union européenne sur la prise en compte du collatéral dans cette neutralisation.

Il y avait un léger dépassement de l'objectif au 31 décembre 2010. Ce dépassement a été complètement corrigé au 31 mars 2011, comme le montre le rapport de l'expert de la Commission au 30 juin.

Il existe donc toute une série de facteurs

d'évaluation et de valorisation des éléments de passif qui n'ont absolument rien à voir avec l'objectif de bilan et de *deleverage*.

La **présidente**: Et dans le *deleveraging*, avez-vous senti des résistances?

Pierre Mariani: Je répondrai à votre question en donnant un éclairage complémentaire à M. Dedecker quant aux choix qui ont été faits.

Au regard de la commission tripartite, on peut souligner trois zones principales de risque sur le portefeuille.

Premièrement, c'était la concentration sur les risques bancaires. On avait à peu près 35 milliards d'obligations bancaires dans le portefeuille. Ça a été clairement un premier choix de *deleverage*. Deuxièmement, on a fait un choix de *deleverage* massif des actifs libellés en monnaies autres que l'euro, parce que c'est là-dessus qu'on avait les problèmes les plus importants.

On avait 16 milliards de dollars d'actifs au Japon, que nous avons cherché à vendre au plus vite parce qu'on n'avait pas de ressources en yens, et qu'il y a à peu près plus de 62% du *deleverage* qui a été sur des actifs liés à des monnaies autres que l'euro, de type dollar, yen, livre sterling, etc., où on n'avait absolument pas de ressources. Ça, c'est un premier choix dans la politique de *deleverage*.

Bien sûr qu'il y a eu des débats, ils sont perceptibles. Quand vos experts liront les comptes rendus des conseils d'administration, chaque fois que les propositions d'augmentation de *deleverage* sont mises sur la table et discutées, bien sûr qu'il y a eu des réticences qui se sont exprimées pour des raisons de protection de la capacité bénéficiaire du Groupe et de maintien du dividende, des espoirs de dividendes.

La **présidente**: Vous parlez des actionnaires?

Pierre Mariani: Des actionnaires. C'est un élément important. Je dois souligner que jamais il n'y a eu d'opposition aux propositions d'accélération du *deleverage* qui ont été faites. On a tenu un comité stratégique en juin 2010, où d'ailleurs on soulignait les risques résiduels d'approfondissement du risque souverain et on a proposé d'accélérer le *deleverage* par rapport à l'enveloppe initiale. On l'a fait, puisqu'on a augmenté très sensiblement les encours. Cela a été plus difficile au mois de juin 2011, on a reporté

un peu la décision de vendre les *financial products* et d'accélérer encore la cession des portefeuilles, parce que là c'était 3,6 milliards de perte qu'on allait faire. Mais, à la fin, le conseil s'est aligné.

La **présidente**: Et vous n'avez pas eu d'autres freins de la part d'autres intervenants?

Pierre Mariani: Là, je parle des freins au niveau du conseil. Dans le Groupe, y compris dans l'équipe de management et dans les entités, la politique de *deleverage* n'a pas fait l'unanimité. Il a fallu l'imposer. Elle ne faisait pas l'unanimité parce que cela faisait des pertes dans les filiales, qu'il s'agisse de DBB, de la BIL. Ce n'était pas bien de faire apparaître des pertes, même si à la clé il y avait de la liquidité. Parmi les plus réticents, notamment dans l'assurance, c'est clairement Dexia Assurances qui a le plus fortement résisté à la politique de *deleverage* et à l'accélération de cette politique, notamment pour ce qui concerne les PIIGS.

L'assurance y voyait deux inconvénients. Le premier était de diminuer le rendement du portefeuille parce que cela obligeait à des pertes immédiates, et il y avait une pression plus forte pour servir les taux minimums garantis aux assurés. Cela a été un des facteurs de risque.

Je reviens à votre question sur les portefeuilles de DBB. Je vous rassure, DBB n'a pas acheté massivement de portefeuilles depuis 2008. Quelques portefeuilles ont été cédés et des portefeuilles d'options sur les dérivés ont été repris par DBB pour une centaine de millions d'euros. On ne parle donc pas de montants très élevés.

Les acquisitions qui ont été faites par DBB dans la période 2008-2010 sont très limitées au niveau des montants. Elles ont concerné principalement les actifs qui étaient dans la filiale de Crediop en Irlande, que nous avons liquidée, pour lesquels il restait un portefeuille d'actifs résiduels et des portefeuilles d'options. Ces derniers ont été transférés car les filiales qui les avaient dans leurs salles de trésorerie étaient incapables de les suivre. On a centralisé toute la trésorerie du Groupe à Bruxelles et on y a centralisé le *book*. Toutes ces opérations ont été analysées par la direction des risques de DBB avec un avis extérieur sur la valorisation. Certaines ont été portées à la connaissance des régulateurs, qui ont formulé des observations – et nous ne les avons pas réalisées – et du comité d'audit de DBB. Ce sont les instances de gouvernance de DBB qui ont examiné l'ensemble des transferts depuis 2008 et

on parle d'opérations qui n'ont évidemment rien à voir avec l'augmentation des portefeuilles telle qu'elle a été faite entre 2005 et 2008, période pendant laquelle une augmentation des portefeuilles de plus de 54 % a été réalisée.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): U zegt dat er transfers zijn geweest, maar dat ze beperkt waren. Kunnen wij ergens een vergelijking zien met de andere onderdelen van de bank en hoe de situatie daar is geëvalueerd? Ging dat inderdaad voornamelijk naar DBB? U zegt dat het beperkt was, maar het zou wel interessant zijn om te zien hoe die stromingen waren?

U zegt terecht dat het bestuur van DBB ermee akkoord ging, het geauditeerd werd en advies vroeg.

Wij hebben in deze commissie ook gehoord dat het bestuur van DBB zich moest inschakelen in het algemeen beleid van de Holding voor haar eigen goed. Wij weten dat de filialen een fiduciaire plicht hebben ten aanzien van het land waar ze gevestigd zijn. Voor Dexia Crédit Local is dat ten aanzien van Frankrijk. Voor DBB is dat voor België. De bestuurders moeten vanuit die optiek kijken wat er gebeurt.

Daarnaast werd in deze commissie ook verklaard dat DBB niet zonder de Holding kon bestaan. Ze moest dus ook rekening houden met wat goed was voor de Holding.

Dan is het belangrijk te weten of naar uw mening, we zullen het ook zien in de cijfers, die stromingen die niet noemenswaardig waren, disproportioneel of onevenwichtig waren richting België of niet. Dat is een belangrijke vraag.

Waarom stel ik ze? Omdat mevrouw Rutten daarnet een belangrijke vraag heeft gesteld over de levensvatbaarheid van de Groep en haar afzonderlijke elementen. De vraag die wij ons hier moeten stellen is of de levensvatbaarheid van DBB voor 2008, voor 2010, was veranderd of niet. Op de duur raken wij afgestompt door de gigantische bedragen die wij altijd meekrijgen bij de reddingen van de banken, maar zijn dit in het licht van die stromingen inderdaad verwaarloosbare bedragen of niet?

Ik ga ervan uit dat wij dit zullen terugvinden, maar die appreciatie mis ik in uw antwoord.

Pierre Mariani: Pardon si je n'ai pas forcément compris la question complètement.

Un, la taille du portefeuille de DBB a grossi, entre 2005 et 2008, de manière disproportionnée par rapport à la taille de la banque. Ça, c'est clair.

Deuxièmement, la banque avait pris des positions de taux d'intérêt qui se traduisaient par des pertes importantes. Ces positions ont été dénouées dans le courant de l'été 2008 – donc avant la crise. Mais les pertes sont apparues, elles ont été reportées sur le futur en fermant ces positions. Les opérations d'acquisition de portefeuille ou de transfert d'options sont négligeables par rapport à la taille de la banque. Je ne peux pas vous les donner là, je ne les ai pas mais vos experts pourront vous les donner. On n'est pas sur des montants colossaux. Au contraire, la taille des portefeuilles s'est très fortement réduite et a donc contribué à améliorer de ce point de vue-là la situation de DBB par rapport à ces portefeuilles.

Troisièmement, sur la viabilité de DBB: il y a évidemment toutes ces opérations financières mais la viabilité de DBB dépend essentiellement aussi de la qualité de sa franchise commerciale. La qualité de sa franchise commerciale s'était érodée avant 2008. DBB avait perdu des parts de marché, le réseau avait vieilli. Et on a fait sur DBB des investissements considérables depuis 2008. Je vous ai donné les chiffres: c'est 350 millions d'euros d'investissements sur le réseau de DBB pour le moderniser, pour investir dans le *mobile banking*, pour refaire complètement le réseau d'agences, pour redéfinir le modèle de distribution, pour raccourcir les délais d'instruction des demandes de crédits. Il y a donc eu un très gros travail qui a été fait pour renforcer la franchise. Ça se voit d'ailleurs sur les dépôts: entre 2008 et juin 2011, c'est plus 19 %.

Donc, le travail de renforcement du Groupe et de la viabilité du Groupe, c'était bien sûr, d'un côté, la diminution des problèmes financiers, la réduction du besoin de financement, la réduction des portefeuilles, mais c'était aussi – et là, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de groupes qui sont capables de faire ça – des actionnaires qui ont accepté d'investir dans la franchise commerciale en Belgique, au Luxembourg, chez Deniz pour renforcer la viabilité du Groupe. Parce que le renforcement de la base de dépôts, c'est aussi la garantie du renforcement de la viabilité non seulement de DBB mais du Groupe dans son ensemble et cela faisait partie des objectifs discutés avec l'Union européenne. On avait des objectifs ambitieux de progression des choses.

C'est vrai que, un, cela ne s'est pas fait spontanément; deux, cela ne s'est pas fait sans

contrôle. Quand il y a un groupe qui décide d'investir 350 millions d'euros dans la situation où on était, on aime bien savoir si, effectivement, on a les résultats, derrière, d'augmentation de la production commerciale, de la qualité du service au client, etc.

Je crois que c'est un deuxième point - on le voit moins parce qu'il est moins spectaculaire - mais sur lequel il y a eu énormément de travail de fait dans les trois dernières années et qui permet aujourd'hui probablement à DBB d'être plus forte dans la situation actuelle qu'elle ne pouvait l'être dans la même situation, il y a trois ans et demi.

La présidente: Monsieur Mariani, je voudrais revenir sur deux éléments. Je sais que, parfois, il y a un aspect redondant dans les commissions, mais c'est aussi la loi du genre pour essayer de comprendre vraiment les détails.

Cette histoire de *bad bank*. Vous dites que, de toute façon, qu'on l'ait fait ou non, c'était le même problème. Nous sommes convaincus, parce que nous avons des tas d'éléments qui nous confortent pour le dire, qu'en réalité, si on l'avait fait, si on avait pu le faire à un moment, si les conditions étaient réunies et la volonté pour le faire, on aurait quand même évité de contaminer les bons morceaux lorsque la deuxième crise s'est annoncée et est intervenue. Deuxième crise dont tout le monde répète, vous également, qu'il était très difficile de la prévoir. C'est là que M. Dedecker revient avec le terme "le génie de la finance" qui aurait dû tout deviner, ou était-ce possible de tout deviner ou pas.

Quand même, expliquez-moi quel a été l'élément déterminant qui a fait que l'on n'est pas passé à ce scénario, alors qu'à un moment donné, comme le rappelle Mme Almaci, des actionnaires commençaient à en discuter, ce scénario commençait à être discuté.

Pierre Mariani: D'abord, il n'a jamais été formellement discuté, dans aucune instance de direction du groupe, mais je pense que le point numéro un est l'ampleur des pertes. On n'a pas trouvé la martingale qui permettait de constituer la *bad bank* sans cristalliser les pertes sur le portefeuille.

La présidente: Mais qui ne voulait pas? Vous me dites qu'alors, les pertes auraient dû être épongées par les actionnaires en premier lieu et les États. Étiez-vous gênés de revenir vers les uns et les autres en leur disant: "pour sauver l'ensemble, il vaut mieux couper la branche

pourrie et vous aurez autant à payer"?

Cela vous posait-il un problème en tant que CEO d'arriver avec un résultat comme celui-là?

Pierre Mariani: Non.

La question a été posée au début du mandat, si je puis dire. Chaque fois qu'on revenait, y compris d'ailleurs avec des idées d'accélération, etc., les réponses étaient – y compris de la part des États, qui étaient quand même au conseil d'administration et plus qu'au conseil parce qu'ils étaient évidemment des actionnaires plus que les autres-: "Bon, le plan s'exécute normalement, on est en avance sur quasiment tous les critères, on ne fait pas beaucoup de pertes".

Pourquoi isoler, pourquoi demander maintenant quelle justification donner à une demande de 20 milliards d'augmentation de capital ou de coût pour séparer le portefeuille obligataire? Quel était le fondement de cette demande?

La **présidente:** On nous a dit que la recapitalisation intervenue en 2008 était jugée par certains comme étant trop juste, voire insuffisante. Il n'est dès lors pas sot, à un moment donné, de penser qu'il faut une rallonge.

Pierre Mariani: Nous avons 10,6 % de capital réglementaire fin 2008, donc après les pertes de l'année 2008. En deux ans, grâce au *deleveraging* et aux profits accumulés, nous avons augmenté notre capital de 280 points de base. Pour ce qui est du capital, on n'avait pas besoin de capitalisation en soi. On a généré du capital parce que l'on a diminué le bilan et parce que l'on a fait du profit pendant deux ans.

Début 2011, j'ai dit: "On accumule le capital. Notre but n'est pas de continuer à accumuler du capital parce que notre solvabilité est déjà très bonne. Utilisons le capital accumulé depuis deux ans pour accélérer le *deleveraging*."

La **présidente:** C'est logique!

Pierre Mariani: Nous avons même plaidé pour cette position devant le collège des régulateurs du groupe, sans vouloir trahir de secret. J'ignore si c'est couvert ou non par le secret. Au mois de mars, le collège des régulateurs du groupe s'est réuni. Il nous demandait de maintenir, à ce niveau-là, le capital du groupe inchangé, soit à 13,7 %. C'est à notre demande, ma demande soutenue par la Banque nationale, que, finalement, j'ai dit: "Je suis d'accord de le

maintenir, sauf si nous pouvons en utiliser une partie pour réduire le risque de liquidité du groupe."

La **présidente:** Et continuer à accélérer le *deleveraging*.

Pierre Mariani: D'où le plan ...

La **présidente:** Vous ont-ils freiné à ce moment-là?

Pierre Mariani: Non, ils ont accepté. Un mois plus tard, on annonçait la vente des *financial products*, puis une nouvelle étape d'accélération.

Depuis trois ans et demi, la gestion de la liquidité est l'obsession du comité de direction du groupe au quotidien! Quand je dis "au quotidien", c'est vraiment au quotidien, surtout en ce moment. Cela se gère vraiment!

Utiliser une augmentation de capital pour faire disparaître le risque ou plutôt utiliser le capital pour faire disparaître le risque, je comprends qu'on puisse le demander. Mais demander 20 milliards d'augmentation de capital pour déplacer le risque à côté et le laisser inchangé sans le gérer, ce n'est pas possible!

La **présidente:** Pour le circonscrire, ce n'est pas la même chose!

Pierre Mariani: Si vous voulez, il aurait été cantonné.

La **présidente:** Et il n'aurait pas contaminé le reste.

Pierre Mariani: Oui, mais les pertes auraient été comptabilisées. En 2008, la sortie du portefeuille de Dexia Banque Belgique, c'était 6 milliards de pertes. C'est un bon exemple car on raisonne sur le groupe.

La **présidente:** Le groupe. C'est bien là l'obsession! Vous le savez bien. Comment voulez-vous que l'on s'empêche de penser qu'on ne voulait pas se séparer de DBB parce que c'était un élément important de *funding*?

Comment voulez-vous que l'on s'empêche d'avoir, à un moment donné, des réflexes, non pas nationaux – cela n'a aucun sens; on n'est pas dans ce schéma-là – de faire la part des bons et des mauvais.

Pierre Mariani: Ce n'est pas un problème de

bons et de mauvais!

La **présidente**: Nous le savons. Nous essayons de comprendre pourquoi, à un moment donné, on n'a pas voulu, on n'a pas imaginé de circonscrire les risques, même à un prix élevé, pour éviter d'avoir à payer un prix encore plus élevé par la suite!

Pierre Mariani: Je pourrais comprendre la première partie du raisonnement, mais je ne suis pas d'accord sur la deuxième.

La **présidente**: Et je veux comprendre pourquoi.

Je vous prends – et je ne pense pas me tromper – pour un professionnel, qui a une stratégie. Je reviendrai plus tard sur la question de la taille du bilan. Peu importent les contraintes que l'on vous donne à l'extérieur – de la part des régulateurs, de la Commission européenne, etc. -, vous savez que si vous respectez ces contraintes, vous restez "dans les clous" et c'est OK. Mais vous savez si la façon de diriger l'entreprise est bonne ou suffisamment bonne en respectant les contraintes ou en allant plus loin. Vous connaissez la stratégie. Normalement, là où vous êtes, vous savez ce que vous devez faire pour faire réussir l'entreprise ou pas. Donc, à la limite, que vous respectiez les contraintes, fort bien! Mais à un moment donné, vous pouvez voir si oui ou non c'est suffisant, si vous devez faire plus ou d'autres choses. Vous le savez. Alors?

Pierre Mariani: Oui, c'est d'ailleurs ce qu'on a fait, sur tous les éléments. Les cessions d'entités, on les a faites plus vite que prévu. Le *deleverage*, on l'a fait plus vite ...

La **présidente**: Mais votre bilan était toujours énorme! Vous n'avez fait que cela en diminution de bilan?

Pierre Mariani: Je vous dis que dans le bilan, il y a une partie qui est simplement de la variation de valeur; c'est un sujet de comptable. Malheureusement, ce sont les vertus de la *fair value*.

Mais ce qui compte à la fin, c'est le cash, c'est le besoin de financement. C'est ça, le juge de paix. Le bilan, après, peut varier en fonction des hypothèses de valorisation que l'on retient et des paramètres extérieurs. Mais ce qui compte, c'est le cash.

La **présidente**: Il n'est quand même pas bon d'avoir un si gros bilan dans la situation qui est la

vôtre!

Pierre Mariani: Non, ce qui n'est pas bon, c'est d'avoir un gros besoin de financement.

La **présidente**: Cela aussi! Il y avait beaucoup de maladies!

Pierre Mariani: Le bilan, ce n'est pas un sujet.

La **présidente**: C'est à choisir entre la peste et le choléra!

Pierre Mariani: Le bilan, ce n'est vraiment pas un sujet!

La **présidente**: D'accord. Vous estimez que ce n'est pas un sujet.

Pierre Mariani: Le sujet, c'est vraiment l'évolution du besoin de financement. Et c'est ça qui était C'est pour ça qu'on est allé toujours plus vite que ce qui était prévu.

La **présidente**: Alors, la *bad bank*.

Pierre Mariani: La *bad bank*. Je reviens au constat. Si je me cantonne à l'impact sur chacune des entités, Dexia Banque Belgique, c'était 6 milliards de pertes en 2008. Si on avait sorti le portefeuille, on faisait 6 milliards de pertes. Pour la BIL, c'était à peu près 60 % du bilan; donc, on était probablement aux environs de 3 à 3,5 milliards de pertes. Sur ces deux entités, qui sont évidemment les plus exposées du point de vue de la réputation, ou en tout cas, ce sont les seules qui sont en contact direct avec le public et pour lesquelles le bruit autour du Groupe a été le plus dommageable, ...

La **présidente**: Ce sont les plus systémiques, en fait.

Pierre Mariani: Ça, je n'en suis pas sûr ...

La **présidente**: Ah?

Pierre Mariani: Si vous voulez, les unes sont systémiques pour l'opinion, mais les autres sont systémiques pour le système financier. Parce que les besoins de financement de Dexia Crédit Local, de Crediop ou de Sabadell, c'était plus de 100 milliards d'euros sur le marché interbancaire. Cela, il faut le traiter aussi!

La **présidente**: On connaît la raison historique! On sait comment on en est arrivé là.

Pierre Mariani: Oui, je crois qu'on l'a assez bien décrit.

La **présidente:** Bien sûr!

Pierre Mariani: Mais c'est systémique aussi. Ce n'est pas parce que ce n'est pas en contact avec le public que les répercussions d'un défaut sur l'ensemble du système ne sont pas considérables.

Donc, on était dans ces proportions-là! Et je peux vous dire, pour l'avoir testé auprès des différents gouvernements, pas seulement en France mais conjointement dans les deux pays, ...

La **présidente:** On sait que la France, sûrement pas. Et la Belgique, par rapport à ses actionnaires, non plus. On le voit bien!

Pierre Mariani: La Belgique ne pouvait pas se permettre non plus de rajouter Si vous voulez, 20 milliards d'augmentation de capital sur les deux pays, je pense que ce n'était pas possible.

(...): (...)

La **présidente:** Maintenant, on est un peu plus haut dans les garanties; c'est ce qu'elle veut dire.

Pierre Mariani: On n'est pas plus haut.

La **présidente:** C'est ce qu'elle pense. Vous pourriez expliquer pourquoi vous pensez autre chose.

Pierre Mariani: On n'est pas plus haut, parce qu'à l'époque, si vous sortiez les portefeuilles, vous sortiez 223 milliards d'euros ... - admettons que vous sortiez Sabadell et Crediop aussi, parce que si vous aviez le pressentiment que tout cela allait mal tourner, il fallait aussi les sortir, ce qui aurait ajouté 70 - on était probablement quasiment à 300 - 360 milliards de total de bilan dans la *bad bank*.

Donc, on faisait les pertes pour recapitaliser. On recapitalisait. On faisait 20 milliards de pertes dans la *good bank* et on recapitalisait. Après cela, il fallait mettre le capital en face de ces 360 milliards d'actifs; et là, vous aviez besoin d'une garantie de *funding*, parce que cette *bad bank*, elle ne se *fundait* pas non plus spontanément. Il n'y avait pas de dépôts et elle dépendait uniquement des marchés financiers.

La **présidente:** Je veux bien entendre que les conditions étaient imposantes. Mais le problème est toujours de savoir dans quelle mesure, selon

les décisions que l'on prend, on diminue ou non le dommage.

Pierre Mariani: Je pense qu'on l'a diminué.

La **présidente:** Dans votre exposé, c'est clair que vous pensez l'avoir diminué.

Pierre Mariani: Je pense qu'on l'a diminué. Notamment le degré de pression que l'on a mis Une fois que vous êtes dans un véhicule de *bad bank*, vous avez un capital qui est mis par l'État; vous avez du *funding* qui est garanti. Ce n'est pas une garantie pour deux ou trois ans. C'est comme pour la garantie actuelle; elle va devoir s'appliquer pendant vingt ans.

Dans le portefeuille actuel, on a fait des projections à 2060. En 2060, il restera encore 8 milliards d'actifs, et ce sont des actifs qui ont été achetés avant 2008. Donc on est sur des véhicules de *bad bank* qui sont très anormaux dans leurs montants, très anormaux dans leur durée de vie, parce que généralement, on met dans des *bad banks* des crédits relativement courts, des crédits aux entreprises, etc., dont la durée de vie est courte, ...

La **présidente:** Mais ici, non, manifestement.

Pierre Mariani: Mais là, manifestement pas. Et même sur la gestion des PIIGS, on a eu beaucoup de discussions avec la Banque centrale, qui nous demandait pourquoi nous ne lui apportions pas les PIIGS. Il y avait, à partir de 2010, des programmes de rachat de la BCE sur les PIIGS. Et nous, nous étions en dehors des critères, parce que l'essentiel de nos obligations PIIGS était des obligations à plus de dix ans, alors que la Banque centrale ne rachetait que des obligations de moins de dix ans.

Donc, même en acceptant les pertes, on n'avait pas la possibilité de vendre ces actifs à la Banque centrale, qui était d'ailleurs la seule qui achetait – il n'y avait plus de marché – parce qu'on avait des actifs trop longs.

Je crois que ça ne peut se comprendre qu'en regardant vraiment dans le détail la nature des portefeuilles et des actifs et les contraintes de gestion qu'imposent ces actifs-là. J'ai la certitude très profonde qu'on a limité le coût pour les finances publiques en gérant cela à l'intérieur, au prix d'un stress très élevé sur l'organisation et sur les clients, avec tout ce chahut sur les organisations.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Quand vous dites qu'on a limité le coût pour les finances publiques, pour moi, cela reste à voir. Ce sera la troisième partie des interrogations que nous allons vous poser.

Il y a une garantie d'État, ... Aujourd'hui, la *bad bank*, on l'a, après démantèlement. Ça ne s'est pas passé de façon très académique; ça s'est passé sous la contrainte. Et quand vous dites qu'une *bad bank* nécessitait un apport supplémentaire en capital, notamment, de l'État, le problème, c'est que c'est "des États" et qu'il fallait alors s'accorder sur la répartition du risque entre les deux États principaux. On peut compter le Grand-Duché de Luxembourg également. Et c'est là vraiment la difficulté de ce groupe qui est binational avec – je le répète – des responsabilités très différentes entre les deux branches principales que sont DBB et DCL.

Justement à ce sujet, une autre manière d'essayer de compartimenter les risques, qui a, paraît-il, été envisagée et pour la mise en œuvre de laquelle vous étiez responsable, c'était d'adosser DCL plus rapidement que ce ne sera le cas – c'est toujours en discussion – avec une banque française, soit la Banque Postale, soit CDC. Apparemment, d'après des administrateurs, cette solution a été abordée à plusieurs reprises au niveau du conseil d'administration. Vous étiez responsable de la mise en œuvre de cette hypothèse, qui aurait peut-être permis de loger les risques via un adossement de DCL à d'autres banques françaises.

Quels sont les contacts précis que vous avez pris à ce sujet-là? Quels ont été les freins qui ont empêché la réalisation de cette hypothèse qui, selon plusieurs administrateurs, était un espoir d'en sortir autrement que via le scénario *bad bank* ou le scénario du démantèlement forcé? Comment s'est passé ce projet d'adossement de DCL à la Caisse des dépôts et consignations ou à la Banque Postale? Tout d'abord, était-il réel? Quel était le calendrier à ce sujet?

Voorzitter: Dirk Van der Maelen.

Président: Dirk Van der Maelen.

Pierre Mariani: Comme on dit, il faut être deux pour danser! On peut avoir toutes les envies d'avoir un projet, de trouver des partenaires, à condition que l'autre partie y voie un intérêt. Le moins que l'on puisse dire, c'est que dans les discussions qui ont été engagées très tôt avec la Banque Postale, même si nous avons discuté avec beaucoup de gens de toute nature ... On a

même parlé d'adossement total du Groupe et la Commission européenne aurait voulu que figure dans la décision l'hypothèse de recherche active d'un adossement total du Groupe en cas de problèmes ultérieurs. La mention de cette éventualité a été retirée à la demande explicite des États, plus particulièrement de l'État belge, dans la dernière phase de la discussion avec la Commission.

Pourquoi cela n'a-t-il pas abouti au résultat escompté? Pour plusieurs raisons. La première est que la Banque Postale avait clairement une autre stratégie, qui était de faire des prêts aux entreprises et non aux collectivités locales. La deuxième est qu'à aucun moment, il n'a été envisagé que l'un ou l'autre reprenne le portefeuille obligataire. Évidemment, on ne parle que du business français des collectivités locales et des activités françaises du Groupe. La discussion d'un rapprochement capitalistique n'a pas abouti, elle s'est simplement traduite par des accords de *funding* et des engagements de la Banque Postale de souscrire aux émissions d'obligations foncières pour des montants très importants. Dans les deux dernières années, ils ont souscrit près de 4 milliards d'obligations foncières, ce qui correspondait à une année de production des collectivités locales en France.

La Caisse des Dépôts a été un très gros financeur du Groupe dans les deux dernières années en souscrivant aux obligations garanties d'État, en souscrivant à des obligations foncières, en faisant souscrire des obligations foncières par la CNP, qui est aussi actionnaire. Nous avons vraiment eu un support extrêmement fort en liquidités mais pas d'accord capitalistique avec la Banque Postale car ce n'était pas dans sa stratégie.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Évidemment, vous dites qu'il faut que l'autre partie y voie un intérêt et *a contrario* vous dites également que la Banque Postale et d'autres en France ont aidé au problème de liquidités du Groupe. Mais, la branche qui a le plus apporté en liquidités jusqu'à se mettre en déséquilibre et en danger, c'est Dexia Banque Belgique, qui a apporté plus de 40 milliards d'euros de liquidités, dont une partie non garantie vers DCL. À la fois un accord d'adossement n'a pas été trouvé, mais le financement intragroupe était de plus en plus déséquilibré, jusqu'à mettre la survie de Dexia Banque Belgique en question. Elle l'est d'ailleurs toujours.

Qu'est-ce qui a empêché au niveau interne de mettre des freins à ces transferts intragroupe qui

sont contraires à toute politique prudente pour un établissement bancaire? Les contrôleurs ont-ils émis des remarques par rapport à cela?

Pierre Mariani: Dans tout groupe, la liquidité circule.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Dans des proportions en général pas supérieures aux fonds propres de chaque entité.

Pierre Mariani: Si, si!

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): En tout cas, il y a des lois qui ne sont pas encore applicables ...

Pierre Mariani: Dans tout groupe normalement constitué, la liquidité circule. Je dis "normalement constitué", parce qu'il est assez rare, dans des groupes bancaires, que la société de tête ne soit pas une banque et que le pivot de la liquidité soit une des filiales et pas la société-mère. C'est une anomalie congénitale, si je puis dire. Cela oblige par conséquent non pas à des prêts entre la mère et ses filiales, qui ne sont pas limités par les contraintes que vous évoquez, alors que là, on est obligé de faire des prêts entre sœurs, si je puis dire, et pas entre la mère et ses filiales.

C'est une première anomalie qui tient à la structure du groupe et qui, malheureusement, n'est soluble que de deux manières. Soit faire d'une des banques la tête de groupe; c'est d'ailleurs ce que mon prédécesseur avait compris, puisqu'il avait essayé de faire en sorte que ce soit une banque qui soit à la tête du groupe. J'ai moi-même essayé de faire cela en arrivant, et il semble que nous ne soyons pas parvenus à un accord avec les régulateurs sur ce point. On peut le regretter, mais c'est la situation.

À partir de ce moment-là, la situation de gestion et de trésorerie du groupe a été confiée à DBB, d'abord en centralisant toutes les opérations de marché et de refinancement. C'est DBB qui est devenue la contrepartie presque unique sur le marché monétaire pour l'ensemble du groupe. Et cela pour une raison importante, c'est parce qu'on a vu ce qu'avait donné l'éclatement des salles de marché, l'impossibilité de suivre le collatéral pendant la crise. Il fallait que tout soit centralisé ici et avoir un seul centre de compétence Repo basé à Bruxelles. Cela explique l'importance de tout ce qui est financement sécurisé entre les filiales du groupe et DBB, puisque grosso modo les filiales apportaient les actifs à DBB qui les refinançait sur le marché monétaire. Ce n'est pas cela que vous visez.

Sur l'exposition *unsecured*, en effet, c'était DBB qui était la centrale de trésorerie du groupe. On était parvenu à maintenir et à contenir l'évolution de ce financement *unsecured* depuis mai 2011. Et on avait assisté à une augmentation de ces transferts intragroupe. Est-ce anormal à l'intérieur d'un groupe? Je ne le considère pas. On ne peut pas dire que ce soit les dépôts qui étaient transférés, puisque DBB était elle-même obligée d'emprunter pour reprêter aux filiales. Mais, cela, c'est l'histoire du groupe telle qu'elle s'est constituée au cours du temps.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): La volonté de centralisation que vous avez expliquée par une volonté d'un meilleur contrôle sur le groupe s'est portée sur DBB, qui s'est mise en difficulté. De par l'anomalie congénitale du groupe que vous décrivez, mais aussi du fait qu'on n'a pas pu mieux sécuriser le modèle et plus rapidement. C'est une grosse part du problème qui se pose actuellement, y compris d'un point de vue budgétaire pour notre État.

Ce qui s'est passé en termes de liquidité - je n'ai pas la même vision que vous - était excessif. Au sein d'un même groupe, il faut respecter des montants maxima et conserver des prêts proportionnels aux fonds propres dans chaque filiale. Aujourd'hui, on est dans une difficulté qui est, par rapport aux garanties apportées, liée au fait qu'on n'a pas maîtrisé les montants de liquidités concédés par DBB aux autres branches.

Quand l'État belge négocie avec l'État français le démantèlement du groupe et que se pose la question de la proportion prise par l'un et l'autre dans les garanties, quand l'État belge en accepte 60 % avec un impact beaucoup plus important sur son PIB - puisque celui de la Belgique n'est pas comparable à celui de la France -, je pense que c'est aussi lié au fait que des liquidités doivent revenir de DCL vers DBB, qui peut avoir la crainte légitime de les retrouver ou pas.

Pierre Mariani: Je n'étais pas présent lors des négociations sur la répartition des pourcentages. Ce sont des discussions qui ont eu lieu entre les États. Je vous invite donc à interroger les personnes compétentes.

Cela dit, je crois que ce pourcentage a été négocié en 2008 sur l'ensemble du Groupe.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Selon moi, il n'y avait aucun raison d'appliquer le même pourcentage en 2011 qu'en 2008, mais bon!

Pierre Mariani: Je constate simplement qu'il a été appliqué en 2008 et qu'il reflétait, pour une raison rationnelle ou non – il ne m'appartient pas d'en juger – ...

Comme vous le disiez tout à l'heure, lors d'une discussion, des positions différentes peuvent finir par converger.

Jean Marie Dedecker (LDD): Vous n'êtes pas intervenu dans la discussion sur les pourcentages?

Pierre Mariani: Non. Ce n'est pas notre problème.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Le fait qu'on était en déficit de liquidités ne vous a pas placé en position de force dans cette négociation?

Pierre Mariani: Le 60/40 reflétait la proportion des actionnaires institutionnels historiques entre la France et la Belgique.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): (...)

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Cela ne reflétait pas l'importance relative du PIB de chacun des pays, ni des responsabilités des uns et des autres dans les problèmes qui se posent aujourd'hui?

Pierre Mariani: Vous savez, les responsabilités me semblent conjointes.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): (...)

Pierre Mariani: Je peux vous dire qu'un certain nombre de Français tout comme un certain nombre de Belges sont responsables des problèmes du groupe. Je peux vous donner des noms, si vous le souhaitez.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Qui a acheté FSA?

Pierre Mariani: Et qui ne l'a pas géré? On peut continuer comme cela. Mais tel n'est pas le sujet.

Encore une fois, vous ne me croirez sans doute pas quand je vous dis que nous n'avons, à aucun moment, géré le Groupe dans l'intérêt d'un pays ou d'un autre. Peut-être le regrettez-vous. Mais, en tout cas, ce n'est pas la manière dont on l'a réglé. En effet, on savait bien qu'en réglant les problèmes du Groupe, on réglait ceux de la Belgique avant ceux de la France, compte tenu des expositions en cause et de la part prise par la

Belgique dans les garanties.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): En l'occurrence, on n'a pas réglé les problèmes du Groupe.

Pierre Mariani: Mais on les a réduits.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Mijnheer de voorzitter, het is voor een leek altijd interessant om de tijdlijn eens te bekijken.

Wij hebben het debat over de eerste redding in 2008. De verdeling was toen wat ze was, ondanks de proportionaliteit van de verschillende landen, ondanks het beleid in de verschillende landen en ondanks FSA.

Ik kan mij voorstellen dat u zegt dat u daarna bent gekomen en dat u de Groep als geheel moest beoordelen. Wij merken echter dat uw voorganger hier in de commissie heel duidelijk heeft gesteld dat het binationaal model niet werkte en voor België nadelig was. Hij had dus een splitsingsscenario voorgesteld. Hij had het scenario met een aantal bestuurders besproken.

De heer Koen Van Loo heeft hier in de commissie bevestigd dat effectief met een aantal bestuurders en uw voorganger, de heer Miller, het idee van een splitsing werd besproken. De splitsing is er, om politieke redenen of *whatever*, in 2008 niet gekomen.

Op 7 oktober 2008 komt u bij Dexia. In de nacht van 9 oktober 2008, als ik mij niet vergis, wordt beslist tot de staatsgaranties over te gaan en door te gaan met het model zoals het was. Ook het idee van een *bad bank* wordt op dat moment, twee dagen nadat u bent binnengehaald, van tafel geveegd. Onder het idee van een *bad bank* kon op dat moment FSA vallen. Men wist dat FSA geen toekomst meer had. Men had dus kunnen beslissen om de verliezen te pakken en eventueel ook de obligaties.

Waarom zeg ik zulks? Ik zeg het, omdat ook u publiekelijk hebt verklaard dat u, toen u startte, toch ook wel vraagtekens stelde bij Griekse obligaties.

Op de tijdlijn is het voorgaande de start geweest.

In 2008 kan een *bad bank* niet. Het verlies zou immers te groot zijn geweest. Er wordt dus beslist FSA te verkopen. Daarna volgt de hele farce met Europa. Vervolgens zegt u ineens in het verhaal dat u daarnet hebt verteld, dat een *bad bank* niet

kan. Een *bad bank* zou alleen kunnen worden opgericht, indien men geen verlies lijdt.

Een dergelijke uitspraak vind ik raar. Een idee dat in 2008 wel een optie was en naar voren is geschoven, wordt een aantal jaar later ineens niet langer als een rationele optie aangenomen. Misschien vergis ik mij deerlijk, maar heel veel experts hebben zich zowel hier als in 2008 in de Bijzondere Bankencommissie en ook extern afgevraagd waarom geen *bad bank* is opgericht en niet tot een splitsing is overgegaan. Wij hebben ter zake al ellenlange discussies gehoord.

CDC is ook geen optie.

De enige richting die u ziet, is dat men tijd moet rekken. Men moet zoveel mogelijk tijd proberen te kopen en de problemen voor zich uitschuiven. Jammer genoeg zijn wij door de schuldencrisis ingehaald, wat ook de conclusie van de Bijzondere Bankencommissie en Dexia in 2008 was. Men zag het niet aankomen en men heeft de schuldencrisis opnieuw niet zien aankomen. Het is Dexia overkomen. Men heeft getracht de verliezen te beperken. Eigenlijk kon men er niet veel aan doen. Men heeft er zoveel mogelijk aan gedaan.

Ik vind het interessant te zien hoe keer op keer de verschillende alternatieven – ik ben een leek, maar sta mij toe het te zeggen, want ik probeer het te begrijpen – van elke legitimiteit werden ontdaan en van elke levensvatbaarheid werden ontdaan, zelfs al werden zij aangebracht door de aandeelhouders, zelfs al werden zij intern aangebracht, zelfs al werden zij aangebracht door de voorgangers, enzovoort.

Op de duur lijkt het alsof iedereen het bij het verkeerde eind had, behalve zij die daar zaten. Ik vel absoluut geen oordeel, hoor, ik probeer gewoon de tijdslijn na te gaan, ik probeer te zien welke mogelijkheden er waren. Ik constateer dat alle andere alternatieven op geen genade mochten rekenen.

Ik vind dat vreemd, omdat in andere dossiers dergelijke zaken wel mogelijk bleken, in 2008, en na 2008. Ik hoop uit de documenten en uit de getuigenissen meer inzicht te krijgen, maar ik krijg de indruk dat men geprobeerd heeft tijd te kopen en dat men – onder politieke druk of weet ik veel welke druk – geprobeerd heeft elk idee onderuit te halen.

Op 9 oktober 2008 bijvoorbeeld was het splitsen nog legitiem... U zei dat het na 2008 niet meer legitiem was en dat u het niet kon doen zonder

astronomische verliezen te lijden. Het gevolg is nu dat ons land een risico loopt, waarvan ik op dit moment niet kan inschatten hoe groot het is. Ik vrees dat het wel degelijk een groot risico is.

Sta mij toe mijn appreciatie te geven over wat u daarnet hebt gezegd. U vond een grote balans geen probleem. Als ik iets heb geleerd in de Bijzondere Bankencommissie inzake 2008, is het – zoals Nobelprijswinnaar Stiglitz het zo mooi heeft gezegd – dat een bank met een te grote balans, *too big too fail, too big to exist* is. Een te grote balans is wel degelijk een probleem, en in 2008 erkende men het ook als een fundamenteel probleem waaraan iets moest gebeuren.

Niet alleen de grote nood aan liquiditeiten – wegens het ontplofte businessmodel – maar ook de balans op zich had op dat moment bij de beleidsvoerders een belletje moeten doen rinkelen. Wat dat betreft, deel ik de mening van de voorzitter.

Wanneer ik de tijdslijn bekijk, bekruipt mij het onbehaaglijke gevoel dat elk alternatief dat werd aangebracht, werd onderuitgehaald en dat men ook niet echt op zoek ging naar alternatieven. Ik hoop dat ik mij vergis, maar hoe verklaart u dat een splitsing in 2008 wel nog een optie was en twee jaar later niet meer? Ik vind dat heel vreemd.

Voorzitter: Marie-Christine Marghem.

Présidente: Marie-Christine Marghem

Pierre Mariani: Écoutez, moi je n'ai jamais vu de... Je n'ai pas retrouvé dans les PV du conseil d'administration l'option dont vous parlez. Je veux bien que Miller vienne dire: "J'ai présenté cette option, j'ai discuté cette option, etc." Je ne sais pas avec qui il l'a discutée: en tout cas, il ne l'a pas discutée avec ses administrateurs. Il ne l'a pas discutée avec ses administrateurs. Il l'a discutée avec la SFPI par ailleurs, peut-être. (...) Mais, si vous voulez, cela n'a jamais été une option présentée au conseil d'administration. Et, s'il en a parlé, il en a parlé...

D'abord, Koen Van Loo n'est devenu administrateur qu'après l'augmentation de capital: donc, on est bien dans l'après. Et, je regrette mais, avant, on ne voit pas de traces de projet de scission. Et, pardon d'y revenir, mais la scission telle qu'envisagée, telle qu'évoquée a posteriori à l'époque, elle est assez simple. Mais, je pense qu'elle n'est pas réaliste. Elle est très simple parce que ça consistait à dire: "Les Français sont responsables de DCL, qu'ils reprennent DCL et en fassent leur affaire, nous on reprend tout le reste."

J'ai déjà dit cela à plusieurs reprises mais enfin, si vous avez deux appartements, l'un qui est en ruines et l'autre qui est à peu près habitable et que vous êtes co-proprétaire des deux et qu'il y a votre co-proprétaire qui vous dit: "Je prends le bon et tu fais ton affaire du mauvais, je ne veux rien en savoir", cela ne marche généralement pas. Les actionnaires qui ont accepté de venir autour de Dexia ont dit: "Le problème, c'est un problème commun." D'ailleurs le portefeuille, il est réparti entre toutes les entités entre 2005 et 2007. La croissance du portefeuille a été de 63 % chez DBB entre 2005 et 2007, de 73 % chez DBL, et de 43 % pour le reste du groupe (principalement DCL). Le problème, c'est le portefeuille. Le portefeuille, il n'a pas de nationalité parce que ce ne sont pas des actifs français, ce ne sont pas des actifs belges, ce ne sont pas des actifs luxembourgeois mais c'est le Japon, l'Europe de l'Est, les États-Unis, le Mexique et que sais-je encore. Et, donc, on va le gérer conjointement. C'est peut-être difficile à comprendre mais c'est comme ça que les gouvernements...

Jean Marie Dedecker (LDD): Ce n'est pas difficile à comprendre, c'est difficile à avaler.

Pierre Mariani: Ça, d'accord, peut-être bien. Si vous voulez, les trois gouvernements qui ont été en charge de ce dossier ont dit: "Le problème du portefeuille, il n'a pas de nationalité et on va le régler ensemble dans le temps." Je ne partage pas, si vous me le permettez madame, l'opinion que vous affirmez: le sujet n'était pas de gagner du temps, mais c'était de résoudre, dans le temps, les problèmes. Ce n'est pas la même chose que gagner du temps. Parce que gagner du temps, cela voulait dire qu'on les poussait devant nous en sachant qu'ils étaient insolubles. Et, pour le coup, je vous le dis vraiment de manière très personnelle: si j'avais eu le sentiment que c'était insoluble et qu'on ne faisait que reporter en avant les problèmes, je ne serais pas resté CEO de ce groupe.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Dan blijf ik met dezelfde vraag zitten als de voorzitter net heeft gesteld. Waarom is er dan niets gedaan aan de grootte van de balans. U zegt dat het werkelijke probleem een grote nood aan liquiditeiten was.

Ik heb geleerd, misschien heb ik dat verkeer geleerd of zat de Bijzondere Bankencommissie in 2008 volledig op het verkeerde spoor, dat ook de grootte van de balans een belangrijk probleem voor de banken is, en voor de landen die garant staan voor die banken en voor toekomstige risico's die de banken lopen en bijgevolg de

landen die garant moeten staan of die banken moeten redden op het moment dat het mis gaat.

Dan stel ik mij de fundamentele vraag: is dat dan een verschil in visie, in appreciatie of was dat op dat moment niet prioritair?

Pierre Mariani: J'ignore si vous disposez des chiffres et des évolutions des bilans en Europe, à la réserve près que les bilans, comme je l'ai dit, sont soumis à des fluctuations comptables qui ne reflètent pas la valeur des actifs.

L'examen des chiffres d'évolution des actifs, y compris la *fair value* des dérivés – je suis désolé, on ne peut l'extraire – des bilans en Europe entre 2008 et 2011 révèle que celui qui a le plus réduit son bilan, c'est UBS à concurrence de 21,8 %. Le deuxième, c'est KBC, à concurrence de 17,1 %. Le troisième, c'est Dexia à hauteur de 16,9 %. Nous nous situons légèrement en dessous de KBC. Nous n'avons pas le niveau de performance de KBC ni la même structure d'actifs non plus. Tous les autres, RBS: -16 %, Natixis: -14 %, UniCredit: -13 %, ING: -12 %, Deutsche Bank: -7 %. À présent, les banques qui ont augmenté leur bilan, à savoir Intesa: +2 %, Crédit suisse: +4 %, Barclays: +5 %, HSBC: +6 %, BNP Paribas: +6 %, Société Générale: +7,5 %, Crédit Agricole: +9 %, Commerzbank: +12 %, Santander: +34 % et Lloyds TSB: +166 %.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): BNP Paribas heeft Fortis overgenomen.

Pierre Mariani: À périmètre constant.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Dan wil ik het overzicht wel eens zien om de vergelijking te kunnen maken en de proportionaliteit met de absolute cijfers te zien.

Pierre Mariani: Si vous voulez, allez sur le site SNL. Ce sont Des rapports financiers, Des bases de données publiques.

On a réduit le bilan de près de 17 %.

La **présidente:** Monsieur Mariani, je suis un peu obsessionnelle. Il faut le savoir! En ce qui concerne ce bilan, la valeur réelle des actifs est la même. C'est simplement un traitement comptable différent. Vous connaissez cela beaucoup mieux que moi. Vous pourriez d'ailleurs mieux l'expliquer que ce que je ne pourrais le faire. J'en suis convaincue.

Vous dites qu'il n'est pas possible de faire une *bad*

bank car on aurait dû prendre trop de pertes ou augmenter les fonds propres par l'apport de capital. C'est ce que vous m'avez répondu lorsque je vous ai dit que vous aviez très peu réduit votre taille de bilan en trois ans. Vous me dites qu'on a *deleveragé* énormément, qu'on a été plus loin que ce que demandait la Commission. Or, vous êtes le moteur et le stratège. À la limite, vous savez si, oui ou non, cela suffit. Ce n'est pas tellement les clous et les contraintes que l'on vous donne qui sont les marqueurs essentiels. C'est ce que vous pensez de la stratégie à faire.

Vous me dites que le bilan n'a rien à voir, que ce sont des valeurs qui fluctuent, alors que la valeur réelle des actifs est toujours la même. Par conséquent, que l'on crée une *bad bank* ou que l'on reste dans la même situation, la valeur des actifs est toujours la même. Vous savez qu'en cas de difficulté sur les fonds propres, il n'y a pas trente-six solutions, que ce soit *bad bank* ou groupe. C'est soit augmenter l'apport en capital, soit demander la garantie des États. Que vous soyez dans une situation ou dans l'autre, c'est toujours le même problème!

Il faut m'expliquer comme à un enfant de six ans qui ne sait rien!

Pierre Mariani: Dans le bilan, il y a, d'une part, des actifs et, d'autre part, les instruments financiers qui sont tous les portefeuilles de dérivés, etc., qu'il faut sortir du raisonnement car ils fluctuent en fonction de la valeur des taux d'intérêt. En montant, ceux-ci peuvent varier de manière équivalente à l'actif et au passif, sans affecter la valeur de l'entreprise.

La **présidente:** La valeur réelle est toujours la même, qu'elle soit traduite d'une façon ou d'une autre. Vous savez que les règles comptables imposent des choses qui donnent parfois une image différente. Vous, le patron, lorsque vous voyez la valeur réelle de vos actifs, vous savez où vous en êtes.

Pierre Mariani: Oui, tant que cela reste à l'intérieur du périmètre de l'entreprise. Si les taux d'intérêts montent ou baissent, cela a une incidence sur la valeur de l'action. Mais tant que cela reste à l'intérieur du groupe, vous avez cette évaluation, mais vous n'avez ni perte ni gain. Vous pouvez avoir une perte ou un gain comptable mais cela ne vient pas dans le compte d'exploitation – cela impacte directement le compte de bilan – mais ce n'est pas une perte effective.

Quand vous faites une *bad bank*, elle sort de votre

périmètre et vous êtes obligé de constater la vraie valeur. Elle peut être en plus-value ou en moins-value. En l'occurrence, elle était en moins-value.

La **présidente:** Qu'est-ce que le fait de constater change puisque c'est vrai à l'intérieur et à l'extérieur de la même façon?

Pierre Mariani: Ce ne sont pas les mêmes personnes qui sont des deux côtés.

La **présidente:** Et alors?

Pierre Mariani: Envers les actionnaires existants de l'entreprise, vous avez l'obligation de constater que la perte est faite et que vous avez à recapitaliser votre entreprise et les autres rachètent les actifs à la valeur de marché.

La **présidente:** C'est presque comme si vous me disiez que le fait de rester à l'intérieur, c'était pratiquer la politique de l'autruche!

Pierre Mariani: Non, parce que cette perte est une évaluation à un moment donné. Mais si les actifs sont gardés jusqu'au bout de leur durée de vie, elle va se résorber. C'est simplement lié à l'écartement des *spreads* et au cours du temps, on se fera rembourser si on n'a pas un défaut de la contrepartie. Prenez les bons du Trésor belge. Ils ont été émis à un certain taux, avec un certain *spread* en 2008. Les *spreads* se sont écartés depuis; donc, si on veut revendre les bons achetés en 2008, on aurait une perte. Concrétiser cette perte, alors que, jusqu'à preuve du contraire, on est certain d'être remboursé in fine, c'est un peu dommage. Si vous vendez, vous faites la perte immédiatement. Si vous faites une *bad bank*, vous cristallisez la perte d'un côté et vous transférez l'actif à la valeur de marché, avec peut-être l'espoir de faire une plus-value, de l'autre côté un jour ou l'autre. Mais vous avez constaté la perte. Il faut bien que vous réinjectiez de l'argent dans le véhicule qui a vendu.

La **présidente:** Oui, je comprends. En fait, Dexia préférerait rester globalement dans un système de groupe en se disant que cela irait peut-être mieux après, alors que l'on avait le danger sous les pieds?

Pierre Mariani: Non. Quand vous prenez le portefeuille, moi je vois deux choses: globalement, statistiquement, la qualité de ce portefeuille était bonne et reste bonne. C'est-à-dire que la probabilité d'avoir des pertes réelles, in fine, c'est-à-dire des gens qui ne vous remboursent pas, elle est très faible. Le *rating* moyen était AA+; il est

aujourd'hui de A-. Donc cela veut dire que ce sont des actifs qui restent de bonne qualité.

C'est fondamental de le faire. Ce que l'on a fait et c'est pour cela que, dans la politique de *deleverage*, on a sorti les actifs dont on pensait qu'ils avaient un risque de dégradation. Pourquoi a-t-on vendu autant de RMBS, c'est-à-dire d'actifs immobiliers espagnols, irlandais, grecs, américains? C'est parce qu'on avait la conviction qu'il fallait le faire non seulement pour des raisons de *deleverage* et de réduction du besoin de financement, mais aussi parce que la qualité de ces actifs risquait de se dégrader dans le temps et qu'on pouvait augmenter notre risque de non-remboursement.

Pour tout ce qui est les actifs pour lesquels on pense que la probabilité de défaut est faible, accepter de vendre à perte, massive, simplement parce que les *spreads* se sont creusés et que les actifs sont très, très longs... Parce que c'est pour cela que la valorisation est négative aujourd'hui: ce n'est pas parce que la qualité des actifs est mauvaise, c'est parce que les *spreads* se sont écartés et que la durée de vie de ces actifs est très longue. Je pense que c'est un problème d'arbitrage, qui n'est pas évident.

Et ce n'est pas pour autant qu'on a un risque sous-jacent énorme de cristallisation de ces pertes. Si on a la possibilité de les porter dans le temps jusqu'à maturité, normalement, on ne doit pas avoir de perte sur la quasi-totalité du portefeuille.

Cela revient d'ailleurs à la question qu'on peut poser: qu'est-ce qui se passe sur la mise en jeu des garanties actuelles? C'est cela la question fondamentale.

La **présidente**: On va y arriver.

Pierre Mariani: Est-ce que ce sont des actifs de mauvaise qualité et pour lesquels les pertes seront telles qu'à la fin, on risque de faire appel aux garanties d'État? Je pense que ce n'était pas le cas.

Regardez la manière dont on a géré les *financial products*; je pense que c'est bien illustratif. On a fait le choix de les garder en 2008. En 2008, la valeur de ces actifs était à 30 ou 40 cents pour 1 dollar, c'est-à-dire avec une décote de 60... Même plus que ça: c'était 28 cents pour 1 dollar au pic de la crise.

On les a gardés, on les a gérés. On a regardé

quand la valeur de marché remontait. J'ai proposé au conseil en mai dernier de les vendre parce que l'analyse que je faisais avec la direction des risques du marché immobilier américain nous faisait dire qu'on allait devoir avoir des pertes supplémentaires sur le marché et qu'on constatait à la fois que les prix étaient remontés et qu'il y avait du volume qui permettait d'absorber ces cessions. À ce moment-là, on fait des arbitrages qui sont autant motivés par des raisons de liquidités que par des raisons de risques, parce que cela réduit nos risques.

Et le *deleverage*, il a ces deux composantes-là: une composante de réduction du besoin de liquidités et une composante de réduction des risques du portefeuille.

La **présidente**: Je suis d'accord. Mais je ne parviens pas à comprendre que le fait de sortir des actifs et de les circonscrire parce qu'ils sont mauvais et de devoir acter des pertes, donc de les cristalliser dans une *bad bank*, est un schéma différent pour constater la valeur réelle de votre actif. Vous savez ce que vous avez devant vous.

Pierre Mariani: Si les actifs sont mauvais. Mais, si les actifs sont bons, vous faites 7,5 milliards de pertes sur le portefeuille souverain alors que vous êtes quasiment certain de les rembourser. Est-il logique que des actionnaires disent qu'ils préfèrent faire les pertes tout de suite parce que la valeur instantanée de marché reflète une perte? Non.

La **présidente**: Non, mais par contre, un autre discours aurait été: si on fait ça, on a plus de chances de s'en sortir que si on ne le fait pas. Parce que, si on garde des actifs de mauvaise qualité à l'intérieur, cela risque de contaminer tout le reste.

Pierre Mariani: C'est justement là qu'est le problème. S'agissait-il d'actifs de mauvaise qualité? Les actifs de mauvaise qualité, on les connaît. Il y avait clairement les *financial products*, qui faisaient d'ailleurs l'objet d'une garantie spécifique et donc, normalement, n'auraient pas pesé si la garantie avait été appelée in fine. Cela, on était certain de le faire.

Je vous rappelle que l'ensemble des gouvernements de la zone euro n'ont accepté l'idée de pertes sur la Grèce que le 20 juillet 2011.

Jusqu'au 20 juillet 2011, la position officielle de l'ensemble des pays de l'Union européenne était de dire qu'il n'y aurait pas de *haircut* sur la Grèce. On est en train de parler de 80 % de pertes.

Entre le 21 juillet de l'année dernière, date où, pour la première fois, l'idée d'un *haircut* sur la Grèce était avancée avec un taux équivalent à 21 % dans le cadre d'un processus "volontaire" de restructuration de la dette grecque et aujourd'hui, la perception que l'on a du risque souverain a changé. Elle n'est plus tout à fait la même.

La présidente: On est bien d'accord sur ce point.

Pierre Mariani: Des décisions se sont succédées. Il y a eu trois sommets successifs. En tout cas, il y en a eu plusieurs. Il y a eu un le 21 juillet, puis un en octobre. Il était alors question de 50 %. Aujourd'hui, nous sommes le 20 janvier et il n'y a toujours pas d'accord sur la Grèce.

On se trouve malheureusement face à des pertes qui évoluent.

À l'occasion de la série d'exercices de finance-fiction, on s'est livré à un autre exercice. On s'est dit que l'on ferait la *bad bank* en 2008. L'autre scénario, qui est celui des prophètes du passé, était de dire qu'il aurait fallu faire ceci et cela, qu'il aurait fallu vendre DenizBank ...

On a regardé ce que cela aurait donné si on avait pris les décisions préconisées par ceux qui ont émis des commentaires.

Pour restructurer le Groupe, il aurait fallu vendre à peu près 40 milliards de portefeuilles obligataires supplémentaires, 40 milliards non éligibles au refinancement des banques centrales, sinon, on ne réduisait pas le besoin de financement.

On aurait aussi pu céder DenizBank en 2010 parce qu'à l'époque, il y avait encore des banques européennes qui pensaient qu'elles avaient les moyens de participer au processus de vente. Parce qu'il y a eu une petite embellie pour les banques européennes et qu'elles avaient un peu plus de moyens pour le faire, etc. Il y a eu une petite fenêtre, au début de l'année 2010 probablement, où il y avait encore des candidats nombreux parmi les banques européennes. À supposer que cela soit possible de vendre...

On a fait une hypothèse un peu mixte de 20 milliards de titres souverains en anticipation de la crise en 2009, 2010, en anticipation des difficultés de la zone euro et 20 milliards de titres non éligibles. Cela conduisait à une hypothèse de résultat qui aurait été la suivante: après les 3,3 milliards de pertes en 2008, cela nous aurait causé, aux conditions économiques de l'époque,

et sur des portefeuilles de cette taille-là, à peu près 3 milliards de pertes en 2009, 4,7 milliards de pertes en 2010 et environ 4 milliards de pertes en 2011. Donc, 12 milliards par rapport à 1,7 milliard de profit sur les deux années 2009 et 2010.

Qu'est-ce que cela voulait dire? Cela voulait dire qu'en termes de franchise commerciale, c'était juste insupportable. Je ne sais pas si c'était même envisageable de faire trois années de pertes à 4 milliards d'euros pour les clients de Dexia Banque Belgique ou pour les clients de la BIL. Deuxièmement, cela voulait dire que la rentabilité du Groupe après la scission de DenizBank était quasiment à zéro. Pour la suite, on aurait eu un groupe très faiblement rentable. Troisièmement, au niveau des besoins de financement à court terme, on aurait été en 2011 à environ 65 milliards. Je pense que le *rating*, compte tenu des pertes accumulées, aurait été sous pression beaucoup plus tôt qu'il ne l'a été, en compromettant la chance, peut-être faible, peut-être illusoire, de conduire la restructuration au bout. Et, je pense qu'en réalité, c'est un groupe qui serait allé plus mal plus tôt. Probablement avec des actionnaires historiques mis en difficulté beaucoup plus tôt encore que cela n'a été le cas.

Et je pense que cela signifiait en réalité que, ce qu'on fait aujourd'hui, on aurait été contraint de le faire dans l'année 2009 ou 2010 parce que ces chiffres-là n'étaient pas supportables en tant que tels. Je crois que même si on avait bien anticipé... La conclusion de l'anticipation de ces risques-là et de la matérialisation de ces risques, c'était de conduire au démantèlement du groupe.

La présidente: La question reste posée. Elle est posée tout le temps.

Pierre Mariani: Elle est posée. Et je crois que vous avez raison de la poser. Nous-mêmes, on ne l'a pas éludée. Prenez le comité stratégique de juin 2010: il y a trois risques majeurs qui peuvent conduire à des difficultés très graves. Enfin, il y en a deux majeurs qui sont le *rating* et le risque souverain. Et cela, on savait que c'était mortel. Pour les combattre, on a accéléré très fortement à partir de 2010. Je ne sais pas si vous avez vu le film *2012*, mais c'est à peu près une série de catastrophes les unes après les autres. On a échappé à trois ou quatre catastrophes et on s'est fait rattraper par la quatrième. Après l'alerte du mois de mai sur les *ratings* et notamment la conséquence de la mise sous *watch* de Standard & Poor's, on a perdu la totalité de notre *funding unsecured* aux États-Unis. Cela veut dire aussi que, paradoxalement, le fait qu'on les ait perdus

au mois de mai où on a couvert toutes nos positions longues en dollars, on n'a pas eu les mêmes sujets que les autres banques européennes en août parce que, nous, on était prêteur en dollars. On n'était plus emprunteur parce qu'on avait couvert les positions antérieurement. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs, à partir du mois de juillet, alors que les *ratings* venaient d'être réaffirmés, j'ai moi-même approché la Banque centrale - on a eu beaucoup d'échanges à ce moment-là avec la Banque nationale et la Banque de France - pour dire: "Écoutez, on n'a plus de marge là-dessus. La prochaine dégradation de la note déclenche un processus dont on connaît l'issue. Il faut s'y préparer."

On a commencé les discussions au mois de juillet, avant que le cycle de crises souveraines en Europe ne redérape complètement, pendant tout le mois d'août. Parce que les agences avaient dit très clairement en juillet: "On maintient les *ratings* mais, il y a un MAIS majeur qui est: ça n'est valable que s'il n'y a pas approfondissement de la crise des souverains en Europe." Les deux agences ont dit cela. Donc, on savait très bien qu'il fallait s'y préparer et c'est devenu manifeste après le mois d'août. Donc, on a commencé à ce moment-là à préparer un scénario de *living will* avec la Banque centrale. Pas forcément celui qui a été réalisé in fine, parce que dans aucun scénario il n'y avait la sortie de Dexia Banque Belgique, à ce stade-là, du dispositif de démantèlement.

Je vais peut-être vous choquer en disant cela et vous allez dire que, décidément, jamais on a voulu sortir Dexia Banque Belgique du périmètre. Mais ce n'est pas du tout dans cette perspective-là; c'était tellement imbriqué, c'était tellement fondamental en termes mêmes de fonctionnement du groupe, en termes de centrale de trésorerie, etc., que cela ne pouvait arriver qu'à un stade ultérieur du démantèlement. Pas au début du démantèlement mais une fois qu'on avait cédé les autres entités, qu'on avait consolidé la structure résiduelle, parce que cela fragilise considérablement la structure résiduelle. Il faut bien être conscient que notamment les 4 milliards de pertes liées à la scission de DBB fragilisent évidemment la solidité financière du groupe résiduel et, par conséquent, expose davantage les garants à tout problème sur ce qui restera du groupe après la vente des entités opérationnelles.

La **présidente**: Monsieur Mariani, j'en profite pour vous demander si, pendant cette période où vous avez commencé à réfléchir - en juillet 2011 -

avec les différents intervenants, la BNB et autres - là je ne m'en souviens plus très bien -, il y a eu multiplication de conseils d'administration au niveau de l'information des actionnaires. Et quelle fut l'information délivrée? Est-ce qu'il y a eu information de toutes ces réflexions, de tous les scénarios possibles à envisager et autres aux actionnaires?

Pierre Mariani: Deux éléments sont intervenus. Le premier a été celui de la gestion de tout le programme de *deleverage* sur les *financial products* et l'accélération du *deleverage* d'un côté, et des discussions au sein du comité stratégique du groupe sur les stratégies de désinvestissement complémentaires que l'on devrait mettre en œuvre pour respecter les conditions de l'Union européenne, de l'autre. En effet, on s'attendait à ce que la cession de Crediop-Sabadell s'avère extrêmement problématique, compte tenu du contexte de crise souveraine et qu'il faudrait trouver d'autres compensations à l'égard de l'Union européenne.

Par conséquent, une séance spéciale du comité de la stratégie a été tenue dans le courant du mois de juillet, pour examiner différentes hypothèses de désinvestissement, afin de déterminer si on pouvait trouver des solutions qui nous mènent au même point de sortie avec un autre jeu de cessions d'actifs.

Sur les *living wills*, il n'y a pas eu de formalisation en tant que telle, il n'y pas eu de discussions avec le conseil, car nous avons passé du temps à mouliner des scénarios, souvent en réaction à des hypothèses de la Banque nationale de Belgique. Le conseil a simplement été informé, fin août, d'un courrier de la BNB nous demandant de réaccélérer le dispositif avec un dispositif de surveillance plus étroit, compte tenu de la dégradation du schéma. Donc, il y a eu des échanges avec la BNB et le conseil a été informé des réponses, mais n'a pas examiné en tant que tel les projets *living wills* tels qu'ils avaient pu être discutés avec la Banque nationale.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mevrouw de voorzitter, ik excuseer mij, maar ik wil naar het Europese hoofdstuk teruggaan. Ik had verzocht om op het einde van dat hoofdstuk een vraag te mogen stellen.

Mijnheer Mariani, ik heb in dit verband twee of drie vragen.

Wij hebben allen vastgesteld dat er een kloof was tussen u en de Europese Commissie en ook

anderen, zoals wij hier hebben gehoord. Academici en mensen die in de praktijk staan, deelden de visie van de Europese Commissie. Er is echter duidelijk een kloof tussen Mariani, de Europese Commissie en een aantal mensen daarachter.

Een van de punten waarover discussie is, is de vraag hoe wij de rapporten van de *trustees* van oktober 2010 en van maart-april 2011 moeten interpreteren. Ik ga niet in detail, maar ik stel vast dat u ze totaal anders interpreteert dan iemand anders die wij hier hebben gehoord.

Ik herinner mij van de passage in kwestie echter dat er getouwtrek was tussen Dexia en de Europese Commissie over de aanwijzing van de *trustee*. De toestemming of het akkoord van de Europese Commissie dateert van februari 2010. De *trustee* die uiteindelijk het eerste rapport heeft gemaakt, is pas na de vakantie – in augustus of september – in dienst getreden. Er is ons echter gezegd geweest dat er in het begin een, twee of drie keer een voorstel van Dexia is geweest, om iemand als *trustee* aan te duiden. Het voorstel is echter niet door de Europese Commissie aanvaard geweest.

Kan u ons mededelen wie u hebt voorgesteld? Om welke reden meent u dat de Europese Commissie de *trustee* in kwestie heeft afgewezen?

Ten tweede, u hebt zelf aangehaald dat er nadien nog problemen met de aangestelde *trustee* waren. Er zijn twee mensen die ontslag hebben genomen. Kunt u ons de identiteit van de bewuste *trustees* geven?

Dat was mijn eerste vraag.

Mijn tweede vraag is de volgende. U hebt het nauwelijks verborgen. U hebt geprobeerd om wat mevrouw Schwimann hier heeft verklaard, te discrediteren, door te stellen dat wat zij heeft verklaard, niet eens door de Europese Commissie bij monde van de heer Almunia wordt gedekt. Hebt u dat op papier?

Pierre Mariani: Non, je ne sais pas ce qu'elle a dit.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Alors vous pouvez peut-être répéter. Excusez-moi si je n'ai pas bien interprété vos propos. Vous avez parlé d'une lettre de M. Almunia. Pourrait-on avoir cette lettre? Je voudrais voir écrit noir sur blanc que la Commission européenne, M. Almunia, et peut-être

le chef de la Direction générale de la Concurrence ont dit ne pas être d'accord avec les propos...

Pierre Mariani: Ils ne disent pas cela! D'ailleurs ils ne les commentent pas. Je leur demandais de me les donner et ils ne l'ont pas fait.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Vous avez une lettre, si j'ai bien compris. Peut-on avoir le texte de cette lettre ?

Une dernière question à laquelle je vous demande de réagir personnellement. La commission pourra en discuter par après. Pour moi, cette différence de vue fondamentale entre la Commission ou la DG Concurrence et les autres personnes que nous avons entendues et vous est si importante que j'aimerais avoir une confrontation entre vous et Mme Schwimann. C'est la commission qui en décidera mais je voudrais savoir si vous êtes, vous personnellement, prêt à repasser ici, dans une session, qui pourrait être, pour ma part, à huis clos. Mais, il faudrait une confrontation entre votre vision et celle de quelqu'un qui représente la Commission.

Vous avez chacun votre version mais, finalement, il faut constater que vous avez un handicap: votre histoire ne s'est pas bien terminée, il y a eu la faillite de Dexia. Vous pouvez dire que vous avez fait tout ce qui est possible mais, la faillite est là. Il y a d'autres personnes – je ne dis pas qu'il s'agit de Mme Schwimann – qui déclarent que, si on avait suivi la Commission en 2009, début 2010, on n'aurait pas eu les problèmes qu'on a maintenant. Je précise encore une fois que ce n'est pas Mme Schwimann qui a dit cela.

Pierre Mariani: Non, je sais, il y a beaucoup d'universitaires qui sont spécialistes de la réécriture de l'histoire. C'est d'ailleurs généralement assez mauvais signe.

En effet, il y a une lettre. Le sujet n'est pas "Mariani contre la Commission". Mariani, il n'a rien contre la Commission! Même si j'ai tout à fait le droit, en tant que citoyen, de penser que la manière dont la crise systémique a été gérée peut appeler des observations, que l'on peut partager et avec des opinions ... Encore une fois, je vous dis: on est les seuls à avoir analysé une crise systémique au travers d'une réglementation bâtie dans l'analyse des aides d'États sur les entreprises industrielles, qui n'avait rien à voir avec ça. C'est un choix qui a été fait; acceptons-le.

Moi, je n'ai rien contre la Commission. D'ailleurs, pour ce qui concerne la position de la Commission, j'ai une position extrêmement legaliste. Il y a peut-être des gens à la Commission qui ont exprimé des idées, mais à la fin, la position, c'est celle qui est exprimée par le Collège des commissaires dans la décision publique qui a été rendue par ce Collège le 10 février 2010. Le reste a peut-être un intérêt pour les historiens, mais n'a aucune valeur. Ni les positions que j'ai défendues au cours des discussions, ni les argumentaires que j'ai fournis aux États pour les défendre, puisque c'est comme cela qu'il faudrait l'entendre. Je rappelle que ce n'est pas Mariani contre la Commission. C'est un dossier d'aides d'États examiné par la Commission européenne et défendu par les trois États: la Belgique, le Luxembourg et la France. Personnellement, je n'ai aucune raison de le faire.

Si nous l'avons fait, c'est qu'à tous les instants, les gouvernements, les entreprises et le Conseil – qui était informé des positions – soutenaient que l'intérêt de l'entreprise était celui-là. Et je suppose que c'étaient également les intérêts des États. C'est la position qui a été obtenue et défendue par les États jusque dans la négociation finale.

Si on avait écouté la Commission, ... Mais qu'a-t-elle dit, la Commission? La Commission a dit, le 10 février 2010, que la banque est viable et que l'on va s'assurer de la viabilité en mettant en place un plan de suivi avec 36 critères, pas toujours compatibles les uns avec les autres, en demandant des désinvestissements, en demandant des réductions, en demandant à appliquer des règles qui évitent des distorsions de concurrence sur les différents marchés. Voilà ce qu'a dit la Commission.

Je peux comprendre qu'elle soit gênée aux entournures aujourd'hui parce qu'ayant reconnu la viabilité, elle peut considérer que dans son bilan, cela fait un peu désordre que le Groupe ait connu des difficultés un an plus tard! Ce n'est peut-être pas la Direction de la Concurrence qui en est entièrement responsable. Mais je dois dire que ce que l'on paye aujourd'hui dans l'ensemble du secteur financier, aussi chez Dexia, c'est aussi une certaine incapacité à traiter les problèmes européens au bon niveau, dans les bons délais, et surtout de faire appliquer les décisions qui sont prises par les entités européennes dans leur ensemble.

Je ne mets pas en cause tel ou tel. Chacun fait son travail dans le respect de ses fonctions. Il est du devoir de la Commission européenne

d'appliquer ce qu'elle pense être bon dans son approche juridique et dans le respect de sa jurisprudence. Il est aussi du devoir des États concernés et de l'entreprise de défendre les intérêts qui sont les leurs dans une négociation pour obtenir le meilleur résultat possible.

Et je ne vois pas ce qui permet aujourd'hui de dire Je ne sais pas ce que la Commission aurait demandé qui se traduirait aujourd'hui par des choses différentes de ce qui s'est passé.

La présidente: Mijnheer Van der Maelen, vous pouvez poursuivre et terminer vos questions. Ensuite, je ferai une courte pause, par égard pour notre interlocuteur qui nous répond sans désemparer depuis plus de cinq heures. Je pense qu'il est nécessaire qu'il puisse prendre un peu de repos avant la suite.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik heb nog niet gedaan, mijnheer.

Pierre Mariani: En effet, je dois encore répondre au sujet des *trustees*.

La position de la Commission était de nous demander des noms. On lui en a donné; elle n'était pas d'accord avec ceux-ci.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Peut-on connaître ces noms?

Pierre Mariani: Cela n'a aucun intérêt historique. Il s'agissait de grands responsables. Il y avait un Belge et un Français. Chacun avait des expériences financières considérables. Nous avions un ancien dirigeant de banque, d'un côté, et un ancien responsable d'une entreprise de réviseurs-comptables, de l'autre.

La Commission a voulu choisir des gens à leur main, qu'elle a désignés. Il s'agissait de personnes tout à fait estimables. Et celles-ci ont considéré que leur indépendance était tellement peu respectée que deux d'entre eux ont démissionné à l'automne 2010.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik ga het nog eens proberen. Ik weet niet wat de collega's ervan denken. Het feit dat er een verschil was tussen Dexia en die ene politieke vertegenwoordiger van mijn land...

Daarnet hebt u zelf gezegd dat de uiteindelijke deal van 10 februari getroffen is door een driehoek: mevrouw Kroes, mevrouw Lagarde, en de heer Dehaene... U hebt dat gezegd. Ik heb dat

hier vernomen.

Pierre Mariani: Pas du tout, monsieur. Ce n'est pas moi qui l'ai dit.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Excuseer.

Pierre Mariani: Non, je puis vous dire que Didier Reynders y a participé et y a pris toute sa place, lui et ses collaborateurs directs dans la négociation finale avec la Commission.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Laten wij zeggen: de heer Reynders, of de heer Letermé, of de heer Dehaene, heeft mijn land vertegenwoordigd en heeft de politieke beslissing genomen. Voor ons, of toch voor mij, is het belangrijk te weten wat de technici daarvan dachten. Ik bedoel daarmee: het Directoraat-Generaal Concurrentie. Als zij een andere mening hadden dan wat het politieke niveau besloot, is dit zeer waardevolle informatie voor deze commissie.

Dan rijst immers de vraag naar de politieke verantwoordelijkheid van de politici die gekozen hebben voor deze oplossing.

Dat is de reden waarom ik vind dat er ook op technisch vlak klaarheid moet zijn. Tussen wat u zegt en wat anderen hier komen zeggen zijn, is er een duidelijk verschil. Deze commissie kan alleen achter de waarheid komen als zij uw visie direct met die andere visie confronteert. Dan kunnen wij dat vaststellen.

Mijn eerste vraag is dus de volgende. De commissie moet hierover beslissen. Zij heeft nog niet beslist. Maar ik vraag aan u persoonlijk of u bereid bent die oefening te doen en hier terug te komen? Als de commissie beslist, kan dat gebeuren achter gesloten deuren. Voor mij is dat goed.

Daarstraks hebt u gezegd dat u het niet eens bent met de Commissie die zus of zo heeft gezegd. Dat recht hebt u. Maar wij moeten proberen de waarheid te achterhalen, vandaar mijn eerste vraag.

Mijn tweede vraag is de volgende. Daarstraks hebt u – en dat is uw goed recht – ons de boodschap gegeven: "Hou niet te veel rekening met wat door iemand gezegd is, want het wordt niet gedragen door de heer Almunia. U zegt over een brief te beschikken. Mijn vraag is dan: kunt u die brief aan de commissie bezorgen? Als juist is wat in die brief staat, is dat voor ons zeer waardevolle informatie.

Ten slotte, het zou voor ons goed zijn te weten wie de *trustees* waren die werden voorgesteld. Het zou voor ons goed zijn te weten waarom zij geweigerd zijn, en welke twee *trustees* ontslag hebben genomen en waarom zij dat deden. Mij lijkt dat belangrijk. Uit die rapporten blijkt immers het verschil in visie tussen u, of Dexia Holding, en het *case team* van de Europese Commissie. Wij moeten proberen te achterhalen wie van beide in deze gelijk heeft.

Pierre Mariani: Je pense que ce n'est pas le sujet! Je suis désolé, je ne partage pas votre position! Premièrement, la position de la Commission, à la fin, est une. Il n'y a pas une position des services et une position de la Commission. Si j'étais commissaire, je n'aimerais pas trop qu'une personne se déclare en désaccord avec une décision intervenue. C'est vrai, je suis un autocrate invétéré! En tout cas, la position telle qu'elle s'exprime n'en est pas une. Il ne peut y avoir autre chose que ce qui a été traduit dans la décision de la Commission.

D'ailleurs, la position de cette dernière est très bien traduite dans l'argumentaire de la décision, qui fait quelques dizaines de pages. Vos experts ont d'ailleurs eu accès à tous les échanges écrits avec la Commission. Elle a évoqué des points sur la viabilité, sur ceci, sur cela... Il est tout à fait normal qu'elle le fasse, comme il est tout à fait normal qu'on y réponde. Pardon, mais la Direction générale de la Concurrence n'est pas en charge de la défense des intérêts de l'État belge ou de l'État français. La position qu'elle défend est avant tout celle de sa propre conception de la jurisprudence et de ce qui est une aide d'État sous un angle très particulier, à savoir celui de la législation des aides d'État pour vérifier qu'il n'y a pas de distorsion de concurrence. Elle n'est pas en charge de l'appréciation du risque systémique. C'est d'ailleurs un problème! Puisque ce n'est pas cela qui dicte son approche!

La position de la Commission telle qu'elle s'est exprimée – je viens de retrouver le texte de la lettre – est la suivante: "La Commission n'est pas responsable des indiscretions aux propos présumés de Mme Schwimann, encore moins, bien entendu, de la façon dont cela a été rapporté." D'ailleurs, il vous cite en disant que vous vous êtes excusée en ce qui concerne les fuites à ce sujet, mais ils ne répondent pas sur le fond, à savoir, qu'a-t-il été dit au cours de cet entretien?

Je ne peux réagir à ces propos, car cela n'aurait

pas de sens, surtout que je n'exclus pas que la manière dont les propos ont été rapportés traduise des thèses propres à celui qui les a rapportées autant que les propos précis qui ont été tenus. Mais quand on dit qu'il n'y avait pas de Belge dans la délégation, c'est totalement inexact! On me prête comme propos qu'il n'y aurait pas eu de plan soumis par le management de Dexia à la Commission.

J'hallucine! Comment aurait-il pu y avoir une décision de la Commission sans plan de restructuration soumis par les États avec l'entreprise? On peut aller assez loin là-dessus. Je suis un peu gêné pour réagir parce que je ne réagis qu'à la manière dont ont été rapportés des propos sans doute de manière déformée.

Je n'ai toujours pas répondu concernant les experts. J'ai le nom d'un des experts que nous avons proposés comme *trustee*. Il s'agissait de M. Citerne, ancien directeur général de la Société Générale, expert français, avec qui nous n'avions aucune relation. J'ai oublié le nom du candidat belge mais on va vous le communiquer. Les deux experts qui ont démissionné sont les signataires du premier rapport de juin. Nous avons les mails à votre disposition dans lesquels ils nous disent qu'ils ont démissionné.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Pourriez-vous nous communiquer les noms?

Pierre Mariani: Nous pouvons vous les fournir sans problème.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Ik zal het nog eens proberen uit te leggen.

Ik heb het soms moeilijk om mij in uw plaats te stellen. Ik vraag u echter om u ook even in onze plaats te stellen.

Wat horen wij? Wij horen dit echt niet alleen van die ene persoon van de Europese Commissie die wij hebben gehoord. Wat wij hebben gehoord, is dat het *case team* een andere piste wilde bewandelen dan de piste die uiteindelijk is bewandeld.

Waarom is de beslissing van 10 februari er dan gekomen? Van diverse kanten is ons verteld dat de bewuste beslissing er is gekomen – ik meen dat ook u dit hebt aangehaald –, omdat er druk van de staten, vooral van Frankrijk, op de Europese Commissie was, om de piste van het *case team* te verlaten en de piste te bewandelen die nu is bewandeld. De voorwaarde was een

strikte uitvoering van de *run-off* en van ...

Het gaat hier om een dossier dat de Belgische gemeenschap 10 miljard euro heeft gekost en dat ons zowat 75 miljard euro waarborgen en een ratingverlaging heeft bezorgd. Het heeft er ook voor gezorgd dat de financiering van onze staatsschuld toeneemt. Het gaat hier over een miljardendossier.

De vraag naar de politieke verantwoordelijkheid moet ook worden gesteld. Waar zou die verantwoordelijkheid scherp naar voren kunnen komen? Het zou kunnen zijn dat het *case team* een oplossing had voorgesteld waarvan u en ik niet weten of er niets zou zijn gebeurd, mocht ze zijn gevolgd. Wij weten echter dat wij de bedoelde piste niet hebben gevolgd. Wij hebben de andere piste genomen en wij zijn in de problemen gekomen. De vraag naar de politieke verantwoordelijkheid rijst dus ook, als men de Europese Commissaris onder druk zet in verband met een oplossing die van een *case team* komt. Neem mij niet kwalijk, maar u doet er nogal neerbuigend over. Wij weten echter dat het team veertig dossiers in de Europese Unie van veertig andere banken heeft behandeld. Het team zal er dus ook wel iets van afweten. Het *case team* wordt echter aan de kant geschoven.

Het voorgaande is politiek heel relevant om te weten. Dat is ook de reden waarom ik graag klaarheid en duidelijkheid zou zien. Ik wil u een faire kans geven. Ik wil echter ook de vertegenwoordiger van het *case team* een faire kans geven. Ik wil dus een confrontatie tussen uw visie en de visie van de vertegenwoordiger van het *case team* organiseren. Van mij mag de confrontatie achter gesloten deuren gebeuren. Ik herhaal echter dat ik ter zake niet zal beslissen. Het zal de commissie zijn die zal beslissen.

Echter, om voornoemde reden, dus omwille van de vele miljarden euro en omwille van eventuele politieke verantwoordelijkheden die rijzen, zou het goed zijn dat wij klaarheid en duidelijkheid zouden krijgen en dat wij dus een confrontatie tussen uw visie en de visie van het *case team* zouden krijgen.

Pierre Mariani: La confrontation a eu lieu pendant deux ans et demi avec eux avant que la discussion aboutisse. Je doute que la Commission ait cédé à des pressions politiques, si elle avait eu vraiment le sentiment que la position exprimée par le *case team* était intouchable. En outre, la légitimité du *case team* à définir, ce qui est bon pour l'entreprise, est aussi grande que la

nôtre. Elle n'est ni supérieure, ni inférieure.

Enfin, je communiquerai à vos experts des échanges récents entre la Commission et les gouverneurs des banques centrales pour montrer que les *case teams* ne sont pas absolument infailibles. Vous en aurez ainsi les échos qui sont une preuve cinglante de ce que je dis.

La **présidente**: Monsieur Van der Maelen, si vous en avez terminé pour l'instant, je propose de laisser une pause à M. Mariani.

Pierre Mariani: Je vais essayer de retrouver un peu la voix.

La **présidente**: Je l'ai remarqué depuis un certain temps. J'essayais de clôturer un chapitre pour que nous ayons un maximum de choses derrière nous. Je vous propose de prendre quelques instants pour manger. Une petite gaufre?

Pierre Mariani: Je vais me laisser tenter par une gaufre.

*La réunion publique de commission est suspendue de 15.36 heures à 16.06 heures.
De openbare commissievergadering wordt geschorst van 15.36 uur tot 16.06 uur.*

Président: Dirk Van der Maelen.

Voorzitter: Dirk Van der Maelen.

Pierre Mariani: Monsieur le président, j'aimerais d'abord essayer de résumer un certain nombre de choses sur l'Europe. Plusieurs choses me semblent importantes à la fin de la discussion que nous avons eue.

Premièrement, comme je vous l'ai dit, il n'y a jamais eu de proposition de ... En tout cas, la création d'une *bad bank* ou l'isolement de certains actifs, pour la Commission européenne, cela répondait à trois soucis. Et pourquoi cela n'a-t-il pas été fait? Je crois qu'on le comprend assez bien.

La première, c'est qu'une *bad bank*, cela entraînait un besoin de recapitalisation de la structure, du groupe. Cela déclenchait une nouvelle procédure d'aides d'États, et donc, on repartait pour un cycle de négociations.

Pour éviter cela, c'est le choix d'isoler, comptablement, de manière analytique, au niveau du Groupe – la *Legacy* – qui permettait de répondre à un des soucis de la Commission, qui était de s'assurer que les financements garantis

finançaient bien le portefeuille obligataire, et pas du tout les entités opérationnelles du Groupe.

Troisièmement, la Commission n'avait pas d'objection de principe au maintien des actifs non stratégiques dans le Groupe, puisqu'on s'engageait dans un processus de *deleveraging* accéléré des choses.

Je crois que ces éléments expliquent un peu la solution qui a été définie dans le cadre du compromis politique, en tout cas quand la discussion a quitté les points tout à fait techniques pour arriver à l'arbitrage final, avec le directeur général tout d'abord, et ensuite avec la Commissaire de la concurrence.

Encore une fois, je pense qu'il est normal que des discussions de cette nature avec la Commission, entre la Commission et les gouvernements, soient des discussions, comme on dit, en diplomatie franche et ouverte. Ce qui est en jeu, c'est la survie et le périmètre d'activité du Groupe. On ne défend pas des principes ou des notions théoriques. Derrière cela, il y a des collaborateurs, il y a des activités, il y a du financement de l'économie.

Il est important de le rappeler. Cela explique aussi la dureté de cette négociation conduite par les États et la Commission.

Dexia a pris, dans le cadre de la décision d'octobre 2010, trente-trois engagements. C'est la liste des *commitments* de la discussion. Certains sont fort contraignants, d'autres portent sur des engagements comportementaux, de rémunération, de ceci ou de cela.

Pour ce qui concerne le *deleveraging* notamment, sur la période 2010-2011, nous avons vendu plus d'actifs que nous le demandait la Commission pour l'ensemble de la période allant jusqu'à 2014. C'est un point qui me semble tout à fait important. Nous avons, en avance sur le calendrier initial, cédé toutes les entités, à l'exception de Crediop et Sabadell dont les échéances étaient prévues en 2012-2013.

Le dernier rapport de la Commission de septembre 2011, c'est-à-dire quelques jours avant l'annonce du plan de démantèlement, relève deux problèmes de conformité dans le respect des engagements.

Le premier porte sur le fait qu'un certain nombre de prêts aux collectivités locales, au secteur *social profit* et au *corporate* en Belgique ont été faits

sans respecter le seuil de rentabilité minimum. Cet engagement avait pour but d'imposer à Dexia un niveau minimum de marge. Depuis la décision de 2010, nous en avons contesté les modalités de calcul mais surtout le champ d'application parce que cela visait à limiter la part de marché dans le financement des collectivités locales et que la Commission l'a appliquée à la totalité des activités conduites, y compris au financement des entreprises en Belgique, où nous avons une part de marché de 10 %. Le sujet n'était pas de limiter notre part de marché. On a fait en sorte et obtenu de la Commission qu'elle finisse par reconnaître que cela ne s'appliquait pas aux entreprises en Belgique.

Le deuxième manquement porte sur le remboursement anticipé d'instruments hybrides dans la filiale de Dexia Sabadell pour un montant que vous jugerez tout à fait considérable puisqu'il est de 6,8 millions d'euros, que Dexia Sabadell a remboursé à Banco Sabadell, son actionnaire, parce que nous avons un problème de conformité avec les exigences de fonds propres du régulateur espagnol et que nous l'avons réglé de cette manière-là.

Ce sont deux manquements mineurs, sans aucun lien avec les difficultés que le groupe pouvait connaître sur la liquidité et a connu après.

Un point me tient à cœur parce que je trouve que c'est le plus choquant dans les commentaires que j'ai entendus ici ou là, ou que l'on prête à certains. C'est le fait que nous aurions, ou pire encore la délégation officielle chargée de la discussion avec la Commission européenne aurait privilégié, dans la discussion avec l'Europe, les intérêts français par rapport aux intérêts belges.

Je rappelle, de la manière la plus ferme et la plus solennelle, que les interlocuteurs de la Commission dans ces procédures sont les États. Ce sont les trois États concernés qui ont mené les discussions officielles, pas simplement dans la phase finale de négociation mais même dans les séances et différents rendez-vous qui ont eu lieu avec la Commission. Ces trois États ont toujours défendu une ligne commune. C'est visible car, à tous les stades des échanges avec la Commission, ils ont déposé des observations conjointes. Cela supposait un travail de coordination préalable un peu compliqué. Cela a allongé les délais et compliqué le processus mais, à la fin, des observations conjointes ont été présentées.

Pour ceux qui doutent que les autorités belges ont

joué leur rôle dans ces discussions-là, je crois qu'il suffit de relire la décision de février 2010 pour voir que la section 7, entre autres, de cette décision décrit les observations de la Belgique sur la plainte reçue par la Commission concernant le marché belge, les observations des trois États sur la procédure d'enquête et de restructuration. En réalité, à de nombreuses reprises, ce sont les États conjointement et Dexia qui sont intervenus pour protéger les intérêts de Dexia Banque Belgique et les intérêts belges en général contre certaines demandes de la Commission. Je vais vous en donner quelques exemples. J'ignore s'ils ont été mentionnés dans les auditions auxquelles vous avez procédé.

En novembre 2008, par exemple, la Commission a imposé une restriction sur la rémunération des comptes d'épargne, au motif que les aides d'État auraient constitué une distorsion de concurrence. Cette restriction était d'autant plus injustifiée qu'elle a pénalisé, pendant quelques mois, la franchise commerciale de DBB au pire moment, au moment où on avait vraiment besoin de reconquérir la clientèle pour les dépôts, alors que d'autres acteurs très fortement aidés, ING et KBC pour ne pas les nommer, n'étaient pas sujets à des restrictions similaires. Sur ce point, nous avons effectivement fait en sorte de faire supprimer ce type de conclusion dans la version définitive de la décision de la Commission.

De même, en février 2010, sur l'engagement de marges minimales, il a fallu deux ans de combats de rue, menés d'ailleurs à la demande de Dexia Banque Belgique qui avait vu sa part de marché, dans le financement du secteur *social profit* et plus encore dans le secteur du *corporate*, s'éroder très fortement entre 2008 et 2010. Compte tenu de la concurrence très forte dans ce secteur-là, nous avons demandé, négocié et obtenu que la Commission lève cette obligation minimale pour tous les prêts aux entreprises dans le cadre des activités PWB.

Je crois qu'on a véritablement défendu les choses. A-t-on été trop agressif? Pour partie, c'est une question d'appréciation et, pour partie, d'objectivité. Quand je compare avec d'autres dossiers, je n'ai pas l'impression que les États ou Dexia aient été particulièrement inamicaux ou agressifs dans les outils juridiques qu'ils ont utilisés avec la Commission.

Quelques exemples. Plusieurs banques européennes ou leurs actionnaires ont engagé des contentieux dans le cadre des décisions de la Commission européenne. Cela ne s'est pas

simplement traduit par des discussions un peu vives. ING, ABN-AMRO, BPP au Portugal ou les actionnaires de WestLB ont engagé des procédures contentieuses pour contester non pas les positions du *case team*, qui n'existent pas, mais la décision elle-même devant la Cour de Justice européenne. D'ailleurs, dans d'autres dossiers, notamment concernant certaines banques allemandes, les autorités nationales ont porté leurs différends avec la Commission sur la place publique, dans des termes parfois extrêmement vifs. En 2009, le président de la Bundesbank a critiqué fortement l'approche de la Commission sur les plans de restructuration dans les colonnes du *Financial Times*. Il n'y a jamais eu rien de tel dans ce dossier; on s'en est tenu à un processus de négociation tout à fait banal.

Quand je lis dans certains journaux que je n'ai jamais présenté de plan susceptible d'apporter des solutions, je ne vois pas comment la Commission aurait pu prendre une décision si cela n'avait pas été le cas. Le premier plan de restructuration, élaboré dans un temps record parce que nous étions en plein milieu de la crise, a été présenté dès février 2009 à la Commission. Entre mars et décembre 2009, les États, la Commission et nous sommes restés en contact permanent et en négociation. Le second plan a été présenté à la Commission en décembre 2009 et le plan définitif a été présenté, remis et approuvé par la Commission le 26 février. Nous sommes dans le cadre d'une procédure normale de discussion, y compris dans les délais. Nous avons été une des premières banques à faire l'objet d'une décision définitive.

J'ai lu aussi que, dès avril 2011, la Commission avait tiré des conclusions accablantes sur Dexia. Ces propos visent sans doute une lettre qui nous avait été adressée, ainsi qu'aux États, par le commissaire Almunia, le 18 avril, à la suite du projet de deuxième rapport de l'expert indépendant qui constatait que deux objectifs n'avaient pas été atteints au 31 décembre.

Les États y ont répondu, le 27 mai, en démontrant que les objectifs annuels avaient été atteints au 31 mars, comme le prévoit le point 18 des engagements qui avaient été souscrits.

Le commissaire nous demandait également des compensations supplémentaires pour deux éléments. Le premier était le non-respect du seuil minimum de rentabilité pour un certain nombre de prêts. Le deuxième avait trait au fait que nous avions vendu Adinfo, filiale de DBB, à une filiale d'Ethias et que cela était, selon la Commission

européenne, anormal parce que Ethias était notre actionnaire et que, ce faisant, nous avions vendu un actif à une *related party*. Je rappelle que le montant de la transaction devait s'élever à 25 ou 30 millions d'euros.

Il ne s'agissait donc pas de points tout à fait majeurs. Et, en tout cas, cette lettre ne peut pas être présentée, aujourd'hui, comme un rapport accablant puisqu'elle ne fait absolument pas allusion à ce qui s'est passé par la suite.

Voilà notre vision. Je ne parle même plus du fait que certains se seraient étonnés que l'État belge fût absent des discussions, ce qui n'a évidemment jamais été le cas.

Selon moi, il y a là aussi certaines leçons à retenir de la discussion avec l'Europe. Je pense d'ailleurs que l'on n'est pas au bout ni pour le groupe, ni même pour DBB en ce qui concerne le rachat de la banque par l'État qui donnera certainement lieu à un processus d'instruction. Mais, à la fin, ce sont des intérêts majeurs qui sont en cause dans ce type de discussion.

Je vous demande de bien vouloir m'excuser d'avoir été un peu long, mais je souhaitais résumer notre vision de ce point important qu'ont constitué les négociations avec l'Union européenne.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer de voorzitter, ik ben tevreden. U bent beland in april 2011, waar de laatste episode van het Dexiaverhaal begint.

U krijgt op een bepaald moment inderdaad de opmerkingen van de Europese Commissie of de Europese toezichthouder. Stond daar ook in dat de Europese Commissie zag dat de bank door dit businessmodel nooit winstgevend zou zijn in de toekomst?

Wanneer exact was het duidelijk dat het status quo niet meer kon worden gehandhaafd? U had die brief van de Europese Commissie gekregen. Wanneer werd naar het *break up*-scenario omgeschakeld? Wie werd daarover dan ingelicht en met wie werd dat uitgewerkt? Ik zou graag de exacte tijdstippen hebben.

Pierre Mariani: Il y a eu une phase de préparation d'un plan qu'on espérait ne pas avoir à mettre en œuvre. Quels problèmes fallait-il résoudre en cas de difficultés assez graves? Comment s'est passée la phase ultime (...), quand s'est déclenchée la crise?

Premièrement, le fait générateur, c'est la dégradation du *rating*. Jusqu'au mois de juin, tous les critères étaient dans le sens de l'amélioration. Tous: la liquidité, le rythme de vente, etc. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle on a décidé d'accepter de faire des pertes très importantes pour accélérer encore, comme on pouvait le faire, en annonçant les pertes sur les *financial products* et le *deleverage*.

Le signal d'alerte fondamental, c'est la mise sous *watch* de Standard & Poor's. J'ai déjà expliqué à de multiples reprises comment ça s'était passé. D'abord la revue annuelle de Moody's qui avait dit qu'il y avait un potentiel *downgrade* sur les notes long terme et qui confirmait en tout état de cause que cela ne portait pas sur les notes court terme. Standard & Poor's a rendu publique au mois de mai son intention de dégrader, en tout cas sa mise sous revue des notes du Groupe.

Donc nous en avons été informés aux environs du 20 mai. La semaine d'avant, nous avons tenu une séance du comité stratégique auquel l'accélération du programme de *deleverage* avait été soumise. Les actionnaires nous ont demandé quelque temps pour réfléchir aux conséquences de la mise en œuvre de ce programme. Entre-temps, Standard & Poor's nous a appelés pour nous faire part de leur intention de dégrader les notes. La dégradation de la note était acquise à ce moment-là, y compris sur la note court terme.

Apprenant cela, nous avons fait appel de cette décision auprès des instances de Standard & Poor's en leur indiquant que nous étions en train de travailler sur un plan complémentaire pour accélérer le rétablissement de la situation de liquidités, de réduire encore plus le besoin de liquidités, de supprimer les risques sur l'État américain. Standard & Poor's a accepté cette procédure d'appel en indiquant simplement que la note était mise sous *watch*, à la fin du mois de mai.

Et en leur disant: "On vous donne une information confidentielle. Nous sommes occupés à travailler sur un plan d'accélération du *deleverage*. D'ailleurs, il y aura dans les prochains jours un comité stratégique, puis un conseil d'administration qui se prononceront sur ce plan. On vous demande de surseoir à l'annonce de la dégradation."

Nous avons dans les semaines qui ont suivi l'annonce publique des décisions, discuté avec les agences, avec Standard & Poor's, qui a mis en

place un comité spécial devant lequel nous sommes passés. Il ne s'agissait pas de nos interlocuteurs habituels. À l'issue de ce processus d'examen, Standard & Poor's a décidé de confirmer la note court terme du Groupe. Nous sommes le 5 juillet.

Entre-temps, nous avons perdu la quasi-totalité du *funding* en dollars. C'est la première alerte. Et le *funding* en dollars a commencé à revenir pendant le mois de juillet à la suite de la confirmation des notes court terme, au fur et à mesure que les différents établissements de crédits passaient devant leurs propres comités de crédits internes pour réouvrir les lignes sur le Groupe. Ensuite, le mois d'août est arrivé et a compromis tout cet aspect.

Ayant perdu ce *funding*-là, on voyait bien que l'enjeu était celui d'être assuré que le *rating* court terme était maintenu pour la suite. Or, il n'y avait pas d'assurance pour cela, puisque les agences indiquaient très clairement que ces *ratings* pourraient être revus à la baisse dans l'hypothèse d'un approfondissement de la crise souveraine en Europe.

Je vous rappelle le calendrier. Ce communiqué sort le 5 juillet. Le 21 juillet intervient l'accord sur la Grèce, qui est salué par tout le monde et se traduit par une forte embellie. Il y a les *stress tests* qui sortent et qui confirment d'ailleurs que la solvabilité du Groupe est bonne. Début du mois d'août, les choses s'inversent complètement. L'accord sur la Grèce ne se met pas en place et on entre dans une phase de turbulences extrêmement violentes, qui touchent beaucoup les banques françaises ainsi que l'ensemble de la dette des pays européens.

On est donc dans ce calendrier.

À la suite de la confirmation des notes, nous avons eu avec la Banque nationale des échanges pour dire: on ne peut pas... je ne sais pas comment vont évoluer les choses, mais il faut se préparer.

J'ai d'ailleurs fait passer le même message du côté des autorités françaises: attention, on est dans une zone dangereuse s'il n'y a pas de stabilisation de la crise de la zone euro; il faut préparer les scénarios du pire. Cela ne veut pas dire qu'il faut les mettre en œuvre, il faut commencer à dessiner ce que pourrait être un processus de *living will*, donc de démantèlement ordonné du Groupe, comme nous le demandent d'ailleurs les régulateurs, mais en entrant

évidemment dans des détails beaucoup plus précis et des simulations beaucoup plus précises.

Ce scénario était d'ailleurs cohérent avec les discussions que nous menions par ailleurs avec la Commission européenne puisque, avec la Commission européenne, la position qu'on prenait après l'annonce des mesures du mois de mai était de dire: on renonce à une très grosse partie des aides d'État puisque les *financial products* avaient été valorisés à pratiquement 4 milliards d'aide, c'est-à-dire une très forte proportion des aides publiques reçues en 2008.

Avec un argument qui était de dire: on réduit les aides, donc il faut réduire aussi les contreparties qui nous sont demandées, notamment en termes de comportement, etc. Et avec un autre souci, celui de dire: moi, je préfère anticiper cette fois parce qu'on voit bien que la crise souveraine rend la cession de Crediop et de Sabadell difficile; cherchons tout de suite à voir ce qu'on proposera à la place.

Le choix n'était pas totalement évident. En effet, on aurait pu faire un autre calcul; il n'était d'ailleurs pas exclu qu'on le fasse in fine si on n'arrivait pas à un accord avec la Commission: c'est-à-dire d'attendre la *deadline*, d'octobre 2012 ou de décembre 2013 pour Sabadell, de constater qu'on n'arrivait pas à vendre les choses, de faire désigner un expert par la Commission européenne pour vendre à notre place, pour voir si les cessions pouvaient intervenir et traîner cela jusqu'en 2015. Mais moi j'avais dit: autant traiter tout en un seul *package* avec la Commission européenne.

Nous avons ces deux discussions parallèles.

Ces discussions avec différents schémas de cession d'actifs, de cession de portefeuilles, de types d'actifs cédés, on les a discutés pendant une partie du mois de juillet, puis à la fin du mois d'août, avec la Banque nationale et la Banque de France, côté français, pour que les deux régulateurs soient complètement en ligne sur le degré d'information.

Évidemment, pendant toute cette période, il y a eu des contacts politiques, dans les deux pays, pour indiquer qu'on ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat was dan het splitsingsscenario op dat moment? Als u zegt: ik spreek met de reguleratoren? U spreekt bijvoorbeeld met de heer Coene.

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

Pierre Mariani: C'est un scénario qui cédait un certain nombre de filiales opérationnelles dans lesquelles on libérait du capital. Et on utilisait ce capital pour accélérer les ventes de portefeuilles. Ce n'est pas très loin de ce qui a été décidé, à une exception près, c'est que dans aucun scénario il n'y avait de cession de Dexia Banque Belgique.

Dans le courant du mois de septembre, j'ai poussé très fortement pour que les autorités françaises réexaminent un dossier de sortie de Dexia Municipal Agency, donc le véhicule de *covered bond*, du périmètre du groupe en le faisant reprendre par la Caisse des dépôts et consignations. Cela a donné lieu en France à des arbitrages, à un engagement des discussions avec la Caisse des dépôts et la Banque Postale qui ont débouché, vers la fin du mois de septembre, sur des accords de principe sur le contour de l'opération.

Cette opération devait se traduire par un apport de liquidités important par la Caisse des dépôts, ce qui permettait d'éviter le recours au dispositif d'urgence de la Banque centrale. C'est la raison pour laquelle, pendant cette période, malgré la dégradation de la situation de la trésorerie, on était toujours dans un mode de non-démantèlement, jusqu'au 30 septembre où Moody's nous a prévenus de la dégradation de la note court terme, le vendredi soir. Avec, d'ailleurs, des choses un peu particulières, puisque nous avons appris cela à 18 h 00 et que c'était une journée particulièrement euphorique sur les marchés boursiers, et particulièrement pour le secteur bancaire, et que, de manière un peu incompréhensible, alors que l'action était en très forte hausse, elle a commencé à chuter deux ou trois heures avant que la décision de Moody's nous soit communiquée.

Je savais très bien ce qui allait se passer après l'annonce de la décision de Moody's. On savait qu'on allait perdre le *funding* court terme. J'en ai prévenu immédiatement les autorités gouvernementales et les régulateurs en disant: "Nous sommes informés de cela". Nous avons été autorisés par les gouvernements à indiquer à Moody's que nous souhaitions faire appel de cette décision en disant que nous étions en train de préparer toute une série de mesures complémentaires pouvant, le cas échéant, se traduire par des garanties d'État sur tout ou partie du groupe. Ils ont pu vérifier cette information auprès des différentes autorités

gouvernementales. Malgré cela, ils ont refusé la procédure d'appel.

Pendant ce temps-là, j'ai eu des contacts avec le gouvernement du Luxembourg en lui disant qu'on engageait le processus de cession de la BIL. Il m'a proposé de rencontrer des acheteurs en me disant qu'eux-mêmes souhaitaient participer à un schéma de reprise aux côtés d'investisseurs qataris.

J'ai fait un aller-retour pour essayer de commencer la négociation sur ce point. Nous avons appris le rejet de l'appel chez Moody's le dimanche dans la nuit et en arrivant ici le lundi matin, j'ai dit à Jean-Luc Dehaene que, compte tenu de l'ensemble de ces décisions, il me paraissait nécessaire de réunir un conseil le soir. Le lundi soir, nous avons présenté le schéma dans son ensemble et dit que, compte tenu de Moody's, nous allions probablement perdre la totalité du *funding unsecure*, ce qui rendait le démantèlement du Groupe inévitable.

Voilà la chronologie précise des quelques jours qui ont fait basculer le Groupe.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, er zijn getuigen die zeggen dat het splitsingsscenario klaarlag vanaf mei en dat het toen al uitgewerkt was. Ik wil een aantal zaken preciseren.

Op 26 september werd er naar de kantoordirecteurs van de bank nog een bericht gestuurd – *questions and answers* – waarin klaar en duidelijk werd gesteld dat men moest verdedigen dat er geen splitsingsscenario kwam. Men wist wat er aankwam vanwege Moody's, en men wist in mei-juni ook al dat men in een neerwaartse spiraal zat.

Een week daarvoor zei ook Jean-Luc Dehaene: "Er komt geen splitsingsscenario."

Het was misschien te wijten aan een slecht geweten, want één van uw hoofdaandeelhouders is ARCO. ARCO heeft coöperatieve aandeelhouders, die het recht hebben ieder jaar hun aandelen in te wisselen, precies tot 1 september. Mijn vraag is: heeft dit iets te maken gehad met de beslissing op dat moment? Er woedt trouwens een hele discussie in België of aan die coöperatieve aandeelhouders uitgekeerd mag worden met dezelfde garantie als spaarders. De Europese Gemeenschap onderzoekt dat nu, maar daar wou ik het niet over hebben.

Mijn vraag luidt: heeft die datum, 1 september, iets te maken met de regeling van die zaken?

Kunt u ook klaar en duidelijk bevestigen dat het splitsingsscenario niet klaar lag in mei of juni?

Pierre Mariani: Cela dépend ce qu'on entend par scission. Cela recouvre au moins trois choses de nature très différentes.

Jean Marie Dedecker (LDD): (...) Qu'est ce que vous avez fait après le mois d'avril? Dès le mois de mai, avec M. Luc Coene, etc... En tant que CEO, prévisionnaire pour tout ce qui se passe, de tous les dangers de la diminution du *rating*.

Pierre Mariani: Dans la notion de scission, il y a eu au moins deux familles de solutions. Il y a eu une famille de solutions *bad bank, good bank*. Il y a eu une deuxième famille de solutions France-Belgique, d'un côté les bons actifs, de l'autre ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Oui, mais la *bad bank*, c'était déjà au mois de mai?

Pierre Mariani: Non, pas du tout, ni Belgique-France. Quand Jean-Luc Dehaene et moi répétons qu'il n'y aura pas de séparation, c'est que la structure de Dexia SA et son actionariat ne sont pas scindés, avec une partie où les actionnaires belges reprendraient la Belgique et les Français, la France. Cela n'a jamais été à l'agenda. Même dans les scénarii de *living will*, discutés avec la Banque nationale, il y avait évidemment des ventes d'actifs mais la France et la Belgique restaient dans la banque après la cession des autres entités.

Le schéma définitif de cession par la banque, le rachat de DBB *grosso modo*, est une hypothèse mentionnée le 5 ou le 6 octobre, complètement à la fin. D'ailleurs, dans le plan qui est discuté au conseil du 3, avec une communication à la clef qui est un peu floue parce que les représentants du gouvernement français ne veulent pas entendre parler de garanties – en tout cas ce soir là, le lendemain les ministres en parlent publiquement -, on ne parle pas de nationalisation ou de rachat par l'État belge de Dexia Banque Belgique.

Peter Dedecker (N-VA): Mijnheer Mariani, als ik het goed begrijp hebt u gezegd dat de raad van bestuur pas in augustus op de hoogte werd gebracht van het finale ontmantelingsplan, de verschillende scenario's, het testament.

De eerste keer dat u daarover sprak, was met de heer Coene ergens in mei, juni, april, zei u. Wat

mij interesseert is die tussenperiode. Neen? Verbeteret u mij gerust.

Pierre Mariani: Les discussions sur la construction d'un scénario de *living will* – il ne s'agissait donc pas de décisions – ont commencé entre le 15 et le 20 juillet. Je ne me rappelle plus de la date précise de la réunion. C'était après la confirmation des *ratings*.

Le conseil est informé d'une lettre du régulateur demandant d'accélérer les cessions d'actifs et, éventuellement, de céder des entités en cas d'approfondissement de la crise, le 25 août.

Pendant le mois de septembre, il y a eu, à plusieurs occasions – à l'occasion de la réunion du FMI à Washington, de sommets Ecofin à Luxembourg ou à Bruxelles – des contacts entre le gouvernement français et le gouvernement belge. En effet, j'avais fait savoir aux États que si on voulait réaliser un scénario, il fallait être prêt. Je leur avais demandé de commencer à discuter sur les principes d'une solution même si, finalement, ce scénario ne devait pas être mis en œuvre. Je leur ai dit de ne pas attendre que la crise ait éclaté pour savoir comment ils allaient traiter le problème des garanties, le montant, les éventuelles répartitions.

À l'époque, nous avons beaucoup alimenté les régulateurs sur des choix, des hypothèses de chiffrage de besoins de financement, etc., ce avant même l'arrivée de la crise et sans que l'on sache qu'elle allait éclater. C'est avec l'annonce de la dégradation de Moody's que nous en avons eu la confirmation.

Peter Dedecker (N-VA): De onderhandelingen met de Staten zijn inderdaad een *ongoing process*. Ik had het echter specifiek over de raad van bestuur, die veel meer is dan enkel de vertegenwoordigers van de Staten. De raad van bestuur werd pas in augustus op de hoogte gebracht. Dat was wat ik vroeg.

Pierre Mariani: Le conseil d'administration a été informé, fin août, de la demande des régulateurs de procéder à des cessions d'actifs plus importantes, etc. Je ne sais plus si le premier conseil qui a suivi a eu lieu le 30 août. J'avais voulu qu'on fasse un conseil à la fin du mois d'août pour qu'on informe le conseil sur ce qui s'était passé pendant le mois d'août. Cela a quand même été un mois d'août assez meurtrier pour l'ensemble de la zone euro et des banques. On a donc fait un point général fin août en vue d'analyser un certain nombre de solutions

possibles.

Il y a aussi eu un conseil de DBB qui s'inquiétait de la hausse des transferts intragroupe dans le courant du mois de septembre, en indiquant qu'on travaillait à une solution qui potentiellement, avec la caisse des Dépôts, devrait se traduire par un afflux de liquidités qui permettrait de faire rediminuer les choses.

Les grands axes du plan de démantèlement ou plutôt la nécessité du démantèlement et des garanties d'État, cela a réellement été présenté le soir du 3 octobre au conseil d'administration, quand on a eu confirmation de la matérialisation du risque.

Peter Dedecker (N-VA): Het definitieve verhaal was inderdaad pas dan, maar heel dat plan was een *ongoing process*. Dat evolueerde. Daarover werd van mei tot oktober onderhandeld met de Staten. De heer Coene heeft wellicht ook een eerste voorzet gedaan, dacht ik.

Wat waren precies de elementen ten opzichte van de eerste voorzet waarmee u absoluut niet akkoord kon gaan? In hoeverre is dat plan gewijzigd in die tijd?

Ik vroeg ook waarom de raad van bestuur pas in augustus op de hoogte is gebracht. Wie wist nog allemaal van dat plan binnen de bank? Wie wist nog allemaal van de noodzaak om goede activa versneld te gaan verkopen?

Volgens de heer Coene was het sluitstuk van die hele operatie, het laatste element dat zou worden verkocht, Dexia Bank België. Klopt dat? In hoeverre was men daarvan binnen de bank op de hoogte?

Pierre Mariani: Personne chez Dexia Banque Belgique.

Peter Dedecker (N-VA): Niemand bij de Dexia Holding?

Pierre Mariani: Il y avait les équipes finance, risque et stratégie. Ce n'est pas le genre d'information que vous avez envie de diffuser à l'intérieur car la construction d'un scénario de démantèlement ne peut impliquer cinquante personnes. Il y avait sept ou huit personnes dans les équipes finance, stratégie et risque qui travaillaient là-dessus.

Peter Dedecker (N-VA): Het is dus volgens u niet mogelijk dat andere aandeelhouders dan de twee

Staten daar weet van hadden?

Pierre Mariani: Non.

Peter Dedecker (N-VA): Op zich werd echter wel de klik gemaakt dat in een eindfase het kroonjuweel Dexia Bank België zou worden verkocht. De klik werd sinds augustus uiteindelijk door de raad van bestuur en ook door de aandeelhouders gemaakt.

Waren er aandeelhouders die op dat moment, in augustus, nog altijd grote problemen hadden met voormelde intentie? Hoe zat het toen? Hoe verliep de raad van bestuur in augustus eigenlijk?

Pierre Mariani: Au mois d'août, on n'envisageait pas la cession de Dexia Banque Belgique. La cession de Dexia Banque Belgique, même le 3 octobre, elle n'était pas envisagée.

Peter Dedecker (N-VA): Dat was de eindfase. Het plan was dat verschillende goede activa en onderdelen zouden worden verkocht, om steeds meer af te slanken. Volgens de heer Coene was het sluitstuk van het hele verhaal dat de laatste verkoop, de verkoop van Dexia Bank België zou zijn.

Werd het voorgaande toen niet op de raad van bestuur meegedeeld?

Pierre Mariani: Il faut bien comprendre deux choses. Il y a, d'une part, la construction du plan de *living will*, et, d'autre part, la cession de Dexia Banque, telle qu'on l'avait imaginée de manière théorique, parce que même les conditions de marché sur lesquelles on raisonnait au mois de juillet n'étaient plus les mêmes au mois de septembre. La cession de Dexia Banque Belgique devait venir en fin de processus. Cela signifie qu'on vendait les entités opérationnelles. On vendait ensuite les portefeuilles. On réduisait les problèmes avant de vendre. Tel est le schéma évoqué dans les grandes lignes jusqu'au dernier moment, jusqu'au 3 octobre.

Le 3 octobre, on parle essentiellement d'un schéma dans lequel on vend des filiales opérationnelles et dans lequel on a toujours besoin d'une garantie sur le Groupe, même si DBB reste à l'intérieur du Groupe. Mais le 3 octobre, on n'envisage toujours pas de vendre DBB. On connaît les problèmes que cela a posés par la suite. Dans les contacts qu'on a eus, d'ailleurs avec des acheteurs potentiels privés, on était autorisé à discuter éventuellement avec des repreneurs privés sans envisager les scénarios de

nationalisation ou a fortiori de vente à l'État.

Pourquoi cela n'a-t-il pas été discuté avec les actionnaires? Parce que le point essentiel ne portait pas tellement sur les ventes d'actifs, etc. qui sont sous la responsabilité du conseil, mais sur le cadre général des garanties susceptibles d'être données au Groupe. C'est la raison pour laquelle il y a eu de nombreuses discussions avec les États, afin de savoir comment ils réagiraient en cas de besoin. La question de la nationalisation apparaît dans le débat le mercredi ou le jeudi qui a suivi le conseil du 3 octobre.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Si on avance un peu dans le temps, on en arrive effectivement à la décision de revente à l'État belge de Dexia Banque Belgique. Effectivement, en lien avec le prix de rachat par l'État belge – 4 milliards d'euros -, il y a la question de la garantie. Je suppose que le montant de la garantie, 90 milliards d'euros, c'est le Holding Dexia qui l'a fixé en fonction de l'état de son bilan. Je vais revenir sur ce que vous avez dit dans une deuxième question évidemment sur l'actualité sur le sujet. La répartition de l'effort, je ne sais pas si vous avez participé effectivement à sa détermination ou si c'était une décision seulement politique dans le cadre de la discussion entre les deux gouvernements, soit les 60% pour l'État belge et 30 et un peu plus pour la France et le solde pour le Grand-Duché du Luxembourg. Et, dernier élément, c'est le fait que la garantie porte à la fois sur Dexia SA et sur DCL. J'aurais voulu savoir, en tant que patron de la banque, de quelle façon vous avez été associé à cette discussion-là et si vous avez participé à la détermination de la répartition de la charge de la garantie entre les États.

Pierre Mariani: Premièrement, il y a eu des discussions qui se sont tenues entre États qui ont donné lieu à des termes généraux d'un accord qui portaient sur la garantie... Si vous voulez, l'État français a donné son accord à la cession de DBB parce que l'État français n'était pas actionnaire de DBB. C'était un peu bizarre comme négociation: il y avait des gens qui discutaient de la cession d'un actif du groupe sans que le groupe participe à la discussion.

Je pense que c'est très important que vous ayez en tête les dates très précises du déroulement de cette discussion. À la suite du conseil du 3, le mardi 4, on commence à observer un retrait des dépôts chez DBB, d'ailleurs très fortement amplifié par les échos de presse divers.

Le jeudi 6 octobre, la presse belge l'évoque pour

la première fois et publie des propos de Didier Reynders sur une possible nationalisation de Dexia Banque Belgique. Le vendredi 7 octobre, toujours par les mêmes canaux bien informés, il y a une évocation très claire d'une acquisition pendant le week-end. On est très content car nous ne sommes évidemment toujours pas associés aux discussions ! De manière plus inquiétante, on entend parler de montants tout à fait inacceptables pour les actionnaires du Groupe. Totalement inacceptables!

Dans cette affaire, mon rôle de CEO est de défendre les intérêts de l'ensemble des actionnaires. Ce n'est pas de défendre l'intérêt de telle ou telle composante. Je rappelle quand même que, au-delà même des actionnaires institutionnels qui sont directement ou indirectement dans la sphère d'influence des États, il y a 28 % de flottants dans cette entreprise qui est une entreprise cotée et pour lesquels les actionnaires individuels ou collectifs ont aussi le droit de voir leurs intérêts financiers protégés.

Entre-temps circulent d'autres idées et scénarios poussés par différents conseils de différents actionnaires qui méritent d'être étudiés. Ils visaient, par exemple, une distribution des actions aux actionnaires actuels du Groupe, ce qui aurait eu pour conséquence de distribuer *grosso modo* les actions de DBB à l'ensemble des actionnaires du groupe, Régions, États, ARCO, Holding Communal, etc. C'était sans doute une très bonne solution pour chacun des actionnaires mais cela mettait évidemment les États en risque maximal sur le groupe résiduel. Les régulateurs n'en voulaient à aucun prix. Vous connaissez tous les débats auxquels ont donné lieu ces discussions autour d'une autre forme de scission qui était celle de la distribution des actions du Groupe.

Face à cela, nous avons eu comme réaction, d'abord de nous faire assister de banques-conseils, avec un seul souci qui est de défendre les intérêts financiers du Groupe et l'intérêt social de Dexia SA, de DBB. C'est certain que c'était une négociation sous contrainte, puisque c'était une négociation avec une menace de nationalisation. La marge de manœuvre et de négociation n'a pas été colossale. J'ai essayé de l'exploiter, en tout cas en sollicitant des acheteurs potentiels pour voir si éventuellement ils étaient prêts à s'intéresser à tout ou partie de cet actif.

Cela m'a permis d'acquérir la conviction que, en deçà de 4,5 milliards d'euros, il était difficile de justifier la décision par le conseil de faire cette opération. Je crois qu'on a mené cette négociation

dans l'intérêt du Groupe. On a plutôt amélioré les conditions financières par rapport à l'offre initiale. Je comprends que vous puissiez avoir la vision contraire, en disant qu'on a forcé le gouvernement à payer plus, mais je vous donne mon point de vue et ce qui est de ma responsabilité dans ce domaine.

Je crois que nous avons aussi insisté beaucoup pour préserver la situation des salariés, notamment des salariés du Holding, dans cette opération, puisqu'on oublie qu'il y avait juste 600 personnes dans le Holding qui, du jour au lendemain, compte tenu de ce processus, perdaient leur emploi. On aura peut-être l'occasion d'y revenir.

Enfin, nous étions exposés au risque de nationalisation juridique, qui aurait pu être effectuée à un prix plus bas. Le conseil, après de très longs débats - parce que c'était une décision très difficile à prendre pour le conseil d'administration et notamment pour les administrateurs indépendants -, a obtenu une opération qui respecte les différentes contraintes de chacun. C'est une opération équilibrée, même si elle est très déstabilisante pour l'équilibre financier de la banque résiduelle, puisqu'elle se traduit par une destruction de 4 milliards de fonds propres.

D'ailleurs, on a demandé une attestation d'équité qui a été réalisée de manière indépendante et qui a confirmé que cette opération était acceptable du point de vue des intérêts du Groupe.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): La garantie, c'est vous qui avez ...

Pierre Mariani: Non, la garantie, je n'y ai pas participé.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Sur le montant, c'est quand même ...

Pierre Mariani: Sur le montant, on n'était pas exactement sur ces montants-là. Cela incluait une marge de prudence, qu'il faut considérer comme utile potentiellement en cas de scénario de stress.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Ici, les 90 milliards sont au-delà de ...

Pierre Mariani: Cela veut dire qu'on a probablement une dizaine de milliards ou une quinzaine de milliards de marge si les choses restent à peu près dans l'état où elles sont aujourd'hui. S'il y a des dégradations, cela peut nécessiter l'utilisation des 90 milliards.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Je reviens à la page 34 de votre *slide show*, qui indique que la garantie n'est effective que depuis le 22 décembre. Elle est temporaire pour un montant de 45 milliards d'euros, limité au 31 mai 2011. Vous avez dit que le but est de réduire l'appel final à la garantie des États pour que le montant de 90 milliards ne soit pas atteint. Mais vous avez laissé sous-entendre que cette situation vous posait des difficultés, notamment que du collatéral était nécessaire, si je l'ai bien compris, pour activer cette garantie, ce qui n'est pas évident.

Comment avez-vous vécu depuis l'accord de principe sur la garantie et sa mise en œuvre? Je pense que c'est via un apport de la Banque nationale, mais... Est-ce que les 45 milliards temporaires ici sont suffisants ou vous laissent en difficulté? Quelle est effectivement la demande de collatéral qui est liée?

Ce qui m'intéresse ici aussi, en ayant un œil sur le budget de l'État belge, par rapport à cette garantie, vu l'évolution, mais ça c'est une question très large évidemment, de l'opération de valorisation de différentes parties du Holding, où en est-on? Quels sont vos pronostics? Est-ce que vous confirmez qu'il y a moyen de s'en sortir sans devoir aller au-delà du principe d'une garantie? Est-ce qu'on pourra revenir à un montant qui n'engendrera pas un coût supplémentaire de la part des États?

Pierre Mariani: D'abord, il faut voir qu'est-ce que c'est qu'une garantie. À quoi ça sert? Une garantie, ça sert à compenser la disparition du *funding unsecured*, c'est-à-dire du *funding* qui ne suppose pas d'être garanti par des actifs de la banque.

Puisque nous avons évidemment beaucoup de *funding* garanti qui sont toutes les opérations sur le marché interbancaire, sur le marché des *repo* - on en a fait beaucoup avec la Banque centrale -, on avait, au printemps encore, une quarantaine de milliards de *funding* non garanti. La garantie, son objectif premier, c'est de permettre d'aller sur le marché lever du *funding* supplémentaire pour couvrir nos besoins de financement sans avoir à mettre des actifs en face.

D'ailleurs, si nous avons des actifs disponibles, nous irions plutôt à la Banque centrale plutôt que d'utiliser des garanties d'État. Déjà, quand on a besoin de garanties d'État, c'est qu'on a épuisé toutes les sources de financement sécurisé. C'est le principe.

La garantie, telle qu'elle est structurée, prévoit la possibilité d'émissions non garanties à condition que ces émissions non garanties permettent le remboursement du *funding* intragroupe entre DBB et DCL. C'est très bien, mais ça n'apporte pas un centime de liquidités au Groupe puisque, si on émet de la dette garantie, aussitôt ce cash est utilisé pour rembourser DBB. Pour le groupe résiduel, cela ne lui apporte rien.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): (...)

Pierre Mariani: Oui, mais quand vous avez des besoins financiers supplémentaires, ce n'est pas cela qui vous aide. Ce n'est pas un apport de liquidités et donc ça a un objectif que je comprends tout à fait, d'ailleurs on l'applique de manière déterminée. Je vous l'ai dit, on a diminué de 14 milliards les encours intra-groupe grâce à cela. Donc on réduit le risque de Dexia Banque Belgique, incontestablement, en substituant des financements non garantis par des financements garantis. Mais c'est pas cela qui sert à financer, à couvrir les besoins de financement supplémentaires du Groupe. Là on a besoin de nouveau cash, et pas simplement de remplacer un type de financement par un autre.

Même chose pour les financements collatéraux, outre que d'ailleurs la gestion de ce collatéral n'est toujours pas en place, parce que cela suppose des discussions entre les banques centrales et les États, qui n'ont pas encore abouti.

Pour financer cela, il faudra que l'on rembourse le concours exceptionnel des banques centrales. On va, par conséquent, émettre du financement collatéralisé. Pour ce faire, on va utiliser les actifs qui sont aujourd'hui auprès des banques centrales, mais ce n'est toujours pas cela qui va nous apporter beaucoup de liquidités. Car on remplace là aussi des mesures d'urgence par des financements garantis collatéralisés. La couverture des besoins supplémentaires, qui sont apparus entre le mois d'octobre et la fin de la période garantie, va supposer, de toute façon, le recours à des dispositifs exceptionnels de non-collatéralisation des encours, qui seront rendus absolument nécessaires. En effet, on ne peut avec le mécanisme tel qu'il fonctionne actuellement dégager de la liquidité supplémentaire pour couvrir les amortissements de dette qui se produisent chaque mois entre maintenant et la fin de la garantie provisoire. D'ailleurs, à aucun moment, y compris dans les annonces du mois d'octobre, il n'avait été envisagé de collatéraliser cette demande, car elle

est complètement non compatible avec la couverture de besoins supplémentaires.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Vous ne me rassurez pas. Pourquoi la garantie n'est-elle que temporaire? Pourquoi n'est-elle que de la moitié? Quel est le problème avec la Commission?

Pierre Mariani: Qu'elle soit temporaire, c'est tout à fait normal. En effet – M. de La Palice n'aura pas dit mieux – si elle est temporaire, c'est qu'elle n'est pas définitive ...

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Qu'est-ce qui bloque?

Pierre Mariani: ... si elle n'est pas définitive, c'est parce qu'elle ne pourra l'être que lorsque le processus d'autorisation d'aides d'États sera achevé. C'était d'ailleurs le cas en 2008. On a eu un dispositif temporaire suivi d'une reconduction éventuellement de ce dispositif temporaire jusqu'à la décision d'autorisation définitive. En tout cas, c'est normal. Ce qui l'est un peu moins, c'est le montant. Mais cela, n'est pas très gênant, parce qu'il permet de couvrir nos besoins actuels jusqu'à la fin de la période de garantie provisoire.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Jusqu'au 31 mai et après, vous avez besoin de ...

Pierre Mariani: Après, on ne va pas passer de 45 à 90, mais comme les amortissements de dette se poursuivent, il faudra que l'on augmente les encours de dette garantie.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Au total, dans les opérations, le remboursement des liquidités dues à Dexia Banque Belgique est en cours, mais quelles sont les projections quant aux résultats de l'opération?

Pierre Mariani: Laquelle? Du remboursement de ...

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): ... d'apurement ... Enfin, on est face de facto à une *bad bank*. On va essayer de réaliser une partie des actifs avec des garanties d'État qui, pour le moment, servent à trouver de l'argent sur les marchés, mais qui sont aussi une hypothèque sur les finances des différents États et une plus grande hypothèque sur les finances de l'État belge d'ailleurs que sur l'État français. Je l'ai déjà dit. Où en est le scénario ...?

Pierre Mariani: Le scénario de démantèlement

est en cours. La première étape est faite avec la sortie de DBB du périmètre. La deuxième va être faite avec la sortie de la BIL. Celle-ci se fera quasiment au niveau des fonds propres et ne portera pas atteinte à ce niveau. Les étapes suivantes s'étaleront au fur et à mesure des cessions, mais je n'ai pas encore de chiffres ni de calendrier précis en la matière. Nous sommes vraiment dans les phases de finalisation en ce qui concerne RBC Dexia. Pour DAM, ce sera fait dans le courant du premier semestre et pour la DenizBank, on aura, avant la fin du mois de février en tout cas, pris la décision de vendre ou non.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Et au niveau de DCL? Vous en avez parlé tout à l'heure!

Pierre Mariani: Sur DexMA, l'arbitre désigné par les pouvoirs publics français a repris le chemin de l'arbitrage. Je suppose que l'on est assez proche d'une décision de confirmation et d'avancée rapide conformément au schéma initial, qui se traduira par un apport de liquidités par la Caisse des Dépôts et Consignations.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): En tout cas, on reste avec un point d'interrogation en ce qui concerne l'impact final sur les finances publiques. Cela m'inquiète!

Pierre Mariani: L'impact final, hélas, on ne le connaîtra qu'à la fin de l'histoire qui demandera beaucoup de temps. Je vous ai dit que les derniers actifs vont au-delà de 2060. J'espère que d'ici-là, les choses seront suffisamment améliorées pour que l'on puisse recommencer des cessions d'actifs dans des conditions de marché acceptables.

Deux éléments pourraient survenir indépendamment de catastrophes macro-économiques globales: premièrement, perdre la compétence à l'intérieur de l'entreprise, la mémoire des dossiers, la compétence des gens qui travaillent à l'intérieur des entreprises, qui connaissent les portefeuilles, qui les gèrent et les ont gérés, aujourd'hui, de manière très efficace.

J'attire votre attention sur ce point, car il y a un enjeu de ressources humaines absolument déterminant sur le résultat final de l'opération. Trois cents personnes vont avoir entre les mains le sort des 90 milliards de garanties d'État in fine. Et selon que l'on gère ou que l'on ne gère pas bien ces portefeuilles, je pense que le résultat final sera fondamentalement différent.

Jean Marie Dedecker (LDD): C'est pour justifier

les bonus!

Pierre Mariani: Non, ce n'est pas pour justifier les bonus. Ce n'est pas une affaire de bonus, monsieur Dedecker. Je n'ai pas à les justifier! Si vous le désirez, je suis prêt à en discuter. Je m'étonnais qu'aucune question n'ait pas encore été posée à ce sujet!

Le deuxième élément, – il ne s'agit pas seulement des hommes – il faut le gérer. On ne peut pas simplement dire que l'on prend ce portefeuille, qu'on le porte jusqu'à maturité. Il y aura donc des stratégies de questions à mettre en place. Car, il importe de continuer à *deleverager* cela. Ma conviction très profonde – et j'ignore quelle sera l'issue des discussions avec la Commission européenne; on a jusqu'au 22 mars pour déposer un plan définitif – c'est que le coût actuel des garanties tel qu'il figure dans la garantie provisoire est un sujet. C'est-à-dire qu'il affaiblit tellement la banque résiduelle qu'il pourrait mettre en danger, en l'absence d'adaptation en la matière, la capitalisation de la banque résiduelle.

Par conséquent, il était très important de convaincre la Commission européenne à propos de ce groupe, car tel qu'il est, après avoir cédé toutes ses entités opérationnelles, c'est un groupe qui est une *bad bank*, limitée dans son objet, qui n'a plus aucune activité commerciale et pour laquelle les règles de calcul des commissions de garanties ne sont pas celles des banques actives qui continuent à opérer sur le marché.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): C'est évidemment le point de vue de la banque. C'est quand même de l'argent public qui détériore la dotation des États et qui leur rend l'accès aux financements plus difficile. Évidemment, s'il s'agissait d'une faillite, cela coûterait encore beaucoup plus cher.

Avant de céder le relais à mes collègues, j'ai une dernière intervention. Vous avez raison de dire qu'il faut gérer, qu'il faut un cap et les États doivent avoir une vision claire de ce qui se passe dans ce qu'il reste du Holding. Lors de votre première audition, je vous avais demandé où vous en étiez, personnellement, puisque vous teniez le gouvernail. Vous aviez annoncé un potentiel départ à la clôture de l'exercice. Où en est cette réflexion sur les questions essentielles de supervision, étant entendu que nous interrogerons également nos autorités quant à la désignation d'un potentiel remplaçant?

Pierre Mariani: Pour ce qui me concerne, j'ai dit

– comme Jean-Luc Dehaene – que notre mandat était à la disposition des autorités si elles le souhaitaient et quand elles le souhaitaient.

Pour ma part, j'ai souhaité dire qu'on avait pris un certain nombre d'engagements le 9 octobre, qu'on souhaitait qu'ils soient traduits dans les faits, c'est-à-dire à la fois sur l'engagement des processus de cession, sur la finalisation des garanties, etc. En effet, nous serons à même, dans quelques semaines, de clôturer les comptes de l'exercice. Il reste quelques discussions et quelques négociations délicates à mener côté français, autour de la Caisse des Dépôts, etc. Je ne suis peut-être pas le plus mal placé pour les mener! En tout cas cela peut simplifier un certain nombre de choses. Encore une fois, la décision revient aux États garants puisque, même si le conseil a certainement son mot à dire sur ce point, il revient aux États de dire ce qu'ils veulent faire, dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Une petite conclusion quant à notre échange: les finances publiques sont hypothéquées de manière conséquente; dès lors, les États doivent jouer leur rôle. Ce n'est pas à vous que je m'adresse mais au gouvernement car on n'a pas toujours eu l'impression que le gouvernail était tenu et que le cap était clair.

Pierre Mariani: Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous. Pour l'avoir vécu de près car j'ai eu l'occasion d'y participer, la structure du comité de pilotage telle qu'elle a fonctionné après la crise de 2008 – j'avais déjà eu l'occasion de le dire ici – me semblait extrêmement efficace et pertinente sur le plan de la conduite des dossiers, des échanges et de la surveillance. Ce n'est peut-être pas votre avis mais, pour l'avoir vue fonctionner, je trouve que cela a très correctement fonctionné.

De plus, on ne peut pas laisser dire ou penser que les autorités gouvernementales et de régulation se soient désintéressées du dossier depuis 2008. Ce que l'on a fait, on l'a fait sous contrôle et plus que cela, avec des échanges extrêmement nourris et constants, avec les régulateurs, sur tous les aspects de la gestion de l'entreprise: sur les modifications de structures, sur la conduite des projets, sur les programmes de *deleverage*; y compris d'ailleurs sur les difficultés, on n'était pas loin de la cogestion. Il suffit d'observer l'intensification des contrôles et du *reporting* de toute nature depuis quatre ans pour s'en faire une assez bonne idée.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Notre difficulté,

c'est d'avoir accès à des documents qui attestent vos propos. Quand on interroge individuellement chacun des administrateurs pour y voir plus clair en termes de coordination, d'objectifs et de suivi des affaires, les réponses ne sont pas aussi limpides que celles que vous apportez. Voilà, je comprends très bien le point de vue que vous défendez avec force, j'en prends acte, mais mon diagnostic en tant que membre de cette commission est un peu différent.

La présidente: Sur le sujet des garanties, les commissaires ont-ils épuisé leurs questions?

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik krijg graag nog een verduidelijking. Ik kan niet goed plaatsen hoe de samenwerking vandaag gebeurt.

Er is een strategisch plan met de afwikkeling van de restbank. U zegt daarvan dat de eerste twee stappen al zijn genomen en dat het definitieve plan er op 22 maart zal zijn. Er werd een stappenplan ontwikkeld binnen het bestuur, door de overheden en onszelf.

Wat is de structuur van dat stappenplan en de verdere uitwerking ervan? Hoe gebeurt de coördinatie tussen de verschillende overheden die de garantie hebben gegeven en degene die op dit moment de restbank besturen? Hoe gaat dat concreet in zijn werk? Wat is de rol van de toezichthouders wat dat betreft?

Het stappenplan is uitgewerkt. Wie heeft daarin welke hand gehad? Op welke manier is dat concreet gebeurd? Ik begrijp dat niet goed. Is dat het pilotagecomité geweest of de Nationale Bank samen met u, of is dat allemaal tegelijk geweest? Wie verzorgt de verdere coördinatie tot 22 maart en daarna?

Pierre Mariani: Le comité de pilotage n'existe plus dans sa forme ... il a été rétabli sous une autre forme qui n'a pas la même composition ni le même fonctionnement. Il n'y a pas de relation avec l'entreprise; on est dans une configuration différente. Je faisais plutôt allusion à la période 2008-2012.

Évidemment, les régulateurs ont un rôle à jouer dans une configuration qui est un peu spéciale, qui a donné lieu d'ailleurs déjà à pas mal de discussions entre eux, mais vous devriez examiner cet aspect avec eux. Nous sommes 'sujets' dans cette discussion-là, qui concerne l'organisation du contrôle prudentiel du Groupe. Le Holding va rester une société de droit belge mais l'essentiel des activités résiduelles, qu'il s'agisse

des filiales encore actives et de la bonne gestion des portefeuilles se trouvera dans la structure juridique de DCL ou dans des filiales à l'étranger de DCL. Par définition, il faut savoir quel sera le rôle du régulateur principal en Belgique mais le régulateur opérationnel le plus important va être l'autorité de contrôle prudentiel française. Donc, il y a toute une série de discussions pour formaliser le pouvoir et le rôle de chacun de façon à éviter des 'trous' dans le dispositif. C'est un premier aspect. D'ailleurs, je vous rassure: en ce moment, c'est plutôt le trop-plein de demandes que le vide parce que chacun veut son propre *reporting*: les États, la Commission, chacun des régulateurs. Notre problème est d'arriver à essayer de faire converger tout cela au moins dans un ensemble cohérent, unique, si possible pour éviter de refaire trois fois avec les uns le tableau à l'horizontale et avec les autres le tableau à la verticale! C'est en cours de discussion, de réalisation. Il y a d'ailleurs maintenant une équipe de résidents permanents (contrôleurs des deux autorités de contrôle) dans les locaux de la banque. Ils sont quatre ou six, je ne sais plus, présents en permanence dans la banque.

Par ailleurs, il était prévu que les États constituent un comité de garants. Il faut que ce comité se mette en place, fonctionne et joue son rôle de coordination. Ce n'est pas encore tout à fait le cas mais ce sera le cas. C'est très important qu'il puisse bien fonctionner, d'abord parce que cela nous simplifiera la tâche et ensuite, parce que cela évitera que des informations ne partent dans tous les sens.

Dans toute la période à venir, on va rentrer dans un travail de préparation effective et je pense que les États ont émis le souhait d'ailleurs de se faire assister par un cabinet extérieur qui s'assurera de la cohérence et de la gestion du processus. Je crois qu'il est en train d'être sélectionné. Il pourra suivre correctement toutes les étapes: préparer les réunions avec l'UE, définir les positions dans les négociations, etc.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik heb nog een specifieke vraag met betrekking tot uw eigen rol. U zegt dat u ter beschikking staat en dat alles afhangt van de beslissing die de overheden nemen met betrekking tot mijn functie.

Er is op dit ogenblik geen sprake dat u vertrekt, tenzij men u dat expliciet vraagt?

Pierre Mariani: Je suis à mon poste et, quand j'y suis, je fais mon boulot! Je me sens pleinement en charge jusqu'au jour où je ne le serai plus! Je

ne peux pas vous dire autre chose et je ne veux absolument pas donner d'indication de date de départ. Du jour où je donnerai une date, on pourrait considérer que j'ai envie de m'asseoir dans mon fauteuil et de regarder les gens passer. Ce n'est absolument pas le cas! Si vous avez besoin de vous en convaincre, demandez aux uns et aux autres ...

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Het is gewoon een vraag. Toen de restbank werd opgericht, deden immers al snel geruchten de ronde over het vertrek van de ene of de andere. Mijn vraag is gewoon of er op dit moment een vertrek is gepland of een vertrekregeling is voorbereid.

Dat is een heel concrete vraag en houdt geen enkele waardebeoordeling in.

Pierre Mariani: Je suis d'ailleurs très tranquille sur ce sujet. Une fois que les garanties seront mises en place ... La question du président et de l'administrateur délégué peut être posée à tout instant à la demande de qui le veut, à la condition néanmoins d'avoir trouvé un successeur. Il faut quand même que quelqu'un dirige l'entreprise! Sous cette réserve, après le problème de la gouvernance du Groupe, en régime de croisière, une fois que les décisions avec l'Europe seront prises et les garanties définitives mises en place, il ne me paraîtrait pas choquant que la gouvernance de l'entreprise soit modifiée, y compris dans la composition du conseil pour refléter le poids de chacun des garants, par exemple dans le dispositif de garanties.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Het laatste wat u zei is wel bijzonder interessant. U had het over het gewicht van degenen die zich borg hebben gesteld. Hier volgt mijn interpretatie van uw laatste zin.

Om en bij 22 maart, als het definitieve plan er is, zou het niet ondenkbaar zijn of niet bijzonder choquerend, mocht men het beheer van de restbank veeleer bekijken vanuit de verdeling van de lasten. Met andere woorden, België heeft in 2008 een disproportioneel deel op zich genomen, alsook in 2011. Tussen 2008 en 2011 is de raad van bestuur fiftyfifty Frans-Belgisch geworden, de CEO een Fransman en de voorzitter van de raad van bestuur een Belg. Toen dus waren het gelijke delen.

Zodra het plan klaar was, zou voor België, in het licht van de ontwikkelingen, het evenwicht worden hersteld. Eigenlijk zou het een troostprijs zijn voor het feit dat wij meer lasten op ons hebben

genomen.

Zo begrijp ik het althans en dat is nogal bitter, gezien de last die wij op ons hebben genomen in de restbank. Hoe kan ik uw uitspraak anders interpreteren?

Pierre Mariani: Je ne pense pas qu'il faille y voir une autre interprétation. La gouvernance du Groupe est la même depuis 1993 ou à peu près. Le conseil d'administration n'est pas tout à fait 50/50 parce que cela dépendait ... Il y avait aussi des administrateurs qui n'étaient ni des Français ni des Belges, mais il y a en tout cas un équilibre France-Belgique dans les administrateurs. Ce n'était pas une interprétation, c'était une demande du gouvernement belge qui semble avoir été présentée - je n'étais pas présent aux négociations mais c'est ce que je crois avoir compris -, de modification de la gouvernance, donc des statuts de l'entreprise au moment de la mise en place de la garantie définitive. Cela supposera très certainement la réunion d'une assemblée générale pour modifier les statuts avant d'ensuite modifier éventuellement la composition du conseil. Mais il n'y a pas nécessairement de lien ... ce n'est pas une récompense ni une frustration ...

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Het is toch bizar. In 2008 verandert de samenstelling van de raad van bestuur, wordt de CEO een Fransman en wordt de voorzitter een Belg. Daarvoor hadden de Belgen het overwicht in de raad van bestuur en leverden zij de CEO. De verhouding wijzigt dus en wordt egalitairder. In 2011 komt er een restbank waarbij de lasten opnieuw zijn verdeeld zoals in 2008, hoewel het bestuur van de bank toen anders was georganiseerd. U zegt dat het vanaf 22 maart niet ondenkbaar zou zijn dat de verhouding opnieuw zou wijzigen, in het licht van de lasten die wij op ons hebben genomen. Volgens mij heeft België zich laten ringeloren, in die zin dat wij de lasten anders hadden moeten verdelen. Dan had u misschien niet moeten verdwijnen op 22 maart.

Mijn redenering is toch niet raar of vergezocht?

Pierre Mariani: Sauf qu'il y a une petite inexactitude dans la mesure où le poste d'administrateur délégué a été occupé, dans le passé, par des Français et par des Belges. En effet, il y a eu un Français pendant très longtemps, puis un Belge et, ensuite, un Français.

Le statut impose – je parle ici de mémoire donc, sous bénéfice d'inventaire – que les deux

fonctions (président du conseil et administrateur délégué) soient réparties entre les deux nationalités et qu'il y ait un équilibre de représentation à l'intérieur du conseil. Cet équilibre était d'ailleurs toujours respecté si ce n'est que, jusqu'en 2008, un Luxembourgeois, un Italien et un Anglais étaient membres du conseil d'administration, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui puisqu'il y a un équilibre parfait entre les deux nationalités.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Monsieur Mariani, vous n'avez pas répondu à l'une de mes questions.

Dans l'attente de la mise en œuvre de la garantie temporaire, vous avez trouvé des liquidités via les mécanismes d'urgence de la Banque nationale de Belgique et de la Banque nationale de France. Dans quelles proportions?

Pierre Mariani: Ces informations ne sont pas publiques.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Je vous pose la question; vous avez évidemment le droit de ne pas y répondre.

Si j'ai bien compris, vous avez besoin d'un accord définitif sur la totalité de la garantie prévue contractuellement pour être en situation de rembourser ce qui est dû par DCL à DBB. Que se passera-t-il si un accord n'intervient pas d'ici le 31 mai?

Pierre Mariani: Il y aura un accord. Il interviendra, peut-être, au dernier moment. Le problème, c'est que l'on n'arrive jamais à traiter les choses calmement. Il faut toujours que les choses se fassent dans le stress de dernière minute et à l'occasion d'une négociation à l'arrachée. C'est un peu dommage. C'est mauvais pour chacun car tout le monde devient un peu nerveux. Mais je répète qu'il n'y a pas de raison pour qu'un accord ne soit pas trouvé. Il n'y a divergence ni d'intérêt, ni d'analyse.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Il faut quand même que la Commission approuve le...

Pierre Mariani: Oui, mais cela ne se passera pas le 22 mars. Je pense que l'on est parti pour quelques mois de discussion. En tout cas, mon souhait est que cela se fasse le plus vite possible.

Ce que je mesure mal... Je ne vois pas quelle contrepartie supplémentaire on pourrait avoir à

concéder dans le cadre de cette opération, de cet octroi de mesures (...), on aura cédé toutes les entités opérationnelles. Toutes, sauf celles qui sont invendables. Mais, toutes les autres auront été (...). On ne fera plus d'activités de prêts aux collectivités locales en France. On aura arrêté ce *business*. Le groupe restera sur des activités qui sont de gestion résiduelle de portefeuilles et d'entités avec une activité minimale. Une fois qu'on est à l'os, on peut encore chercher de la chair, mais il n'y en aura plus.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Et la Commission cherche encore de la chair?

Pierre Mariani: Je ne sais pas. C'est ça qu'il faut qu'on explique. On aura vendu toutes les entités opérationnelles, pris les devants. On n'aura pas attendu qu'elle nous le demande. On a pris les devants et on a annoncé que l'on vendait la BIL, Deniz, l'Asset Management, qu'on arrêtaient le *business* des collectivités locales en France, qu'on continuerait d'ailleurs probablement à vendre le portefeuille si on a le capital pour le faire. Le groupe résiduel, normalement, devrait être très correctement capitalisé. Donc on peut gérer de manière active ce portefeuille. On va d'ailleurs faire des propositions en ce sens pour continuer à le faire parce qu'on a des opportunités d'arbitrage. Faisons-le mais, de grâce, nous sommes à terre. On peut continuer à piétiner ce qui reste en espérant que ça va marcher. Il y a peut-être des gens qui ont des rancunes inassouvies qui les conduisent à faire ça, mais je ne vois pas quelles activités supplémentaires et quelles compensations supplémentaires on pourrait encore donner au-delà du plan de démantèlement.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Vous disposez d'assez de collatéral pour activer les garanties?

Pierre Mariani: On va voir comment on va gérer ce point-là. Il y a des dispositifs qui, si le collatéral n'est pas suffisant, permettent de faire appel à des émissions non collatéralisées.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Bien. On n'en a pas fini, je pense.

La **présidente:** Je propose qu'après ce chapitre important, sachant qu'en répondant à nos questions M. Mariani a évoqué tous les problèmes qui se trouvaient dans les *slides* non encore présentés à partir de la page 41 excepté le problème des rémunérations, on passe à ce dernier chapitre dans lequel nous pouvons insérer toute question qui est tout à fait autre que les

sujets que nous avons évoqués depuis ce matin et que vous auriez encore en tête avant que M. Mariani ne soit libre de nous répondre et de retourner dans ses pénates, tranquillement, après une dure journée.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, ik heb een eenvoudige vraag.

Men heeft al gealludeerd op de bonussen. Hoe komt men erbij om bonussen toe te kennen aan 350 personeelsleden, niettegenstaande dat u zegt dat zij de ruggengraat van het bedrijf zijn, op het moment dat het bedrijf 10 miljard euro verlies maakt? De bonussen worden herdoopt in functiepremies. Hoe kunt u het verdedigen dat bonussen, die deelnames zijn in de winst, worden toegekend op het moment dat het bedrijf 10 miljard euro verlies maakt?

Pierre Mariani: Je voudrais revenir sur cette affaire car elle me paraît très sensible pour l'opinion. On a entendu les commentaires et les sources de malentendus qu'elle a provoqués. Je vais peut-être vous choquer mais je voudrais apporter les précisions suivantes.

Depuis trois ans, Dexia a modifié de manière extrêmement profonde la politique de rémunération. On l'a d'ailleurs modifiée, y compris au printemps dernier, au mois de mars de l'année dernière, à la demande des régulateurs. Les régulateurs européens, le CEBS, qui est devenue l'EBA depuis, a fait un projet de directive, transposée dans la législation belge de manière rétroactive aux rémunérations de 2010 et d'application au 1^{er} janvier 2011. Cette directive demandait l'instauration d'un certain nombre de nouvelles pratiques en la matière, notamment la diminution de la part des rémunérations variables et leur étalement dans le temps pour réduire les risques soi-disant liés à la gestion de la banque. Je voudrais préciser deux ou trois choses. Ce n'est pas une mesure qui a été décidée dans l'urgence de la fin de l'année 2011. Elle a été décidée par le conseil d'administration du mois de mars 2011, le 18 je crois, et qui visait à augmenter les rémunérations fixes et à diminuer très fortement les rémunérations variables. Cette mesure a été inscrite dans la politique de rémunération, qui s'inscrit dans la logique de ce qui était souhaité par les régulateurs, c'est-à-dire moins d'incitation aux résultats financiers.

Pour vous donner un éclairage supplémentaire, les rémunérations variables du Groupe n'étaient absolument pas liées aux résultats financiers du Groupe mais à la mise en œuvre et à la mesure

du respect des objectifs du plan de transformation tel qu'il avait été défini en 2008 et retranscrit dans la décision de la Commission européenne. Les objectifs essentiels qui étaient mesurés et appréciés pour l'attribution de rémunérations variables étaient le *deleverage*, la réduction du besoin de financement, les cessions d'actifs conformément aux engagements. C'était le plan de restructuration tel qu'il avait été ... et pas les résultats financiers. À tel point que, même dans la mesure des résultats financiers, on neutralisait tous les résultats et toutes les pertes liées à la *legacy division* en considérant que les pertes sur les *financial products*, par exemple, n'étaient absolument pas liées à l'exercice et aux décisions prises par le management de l'entreprise.

Cela a été la volonté du conseil d'administration, du comité des rémunérations, de modifier la politique de rémunération pour augmenter la part du fixe sachant que les rémunérations variables, si elles étaient attribuées, ne dépendaient que de la mise en œuvre du plan de restructuration. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, au mois de mai, quand on a décidé d'accélérer le *deleverage* et quand on a annoncé des pertes très importantes (3,6 milliards à l'époque), j'avais moi-même dit qu'il n'y aurait pas d'attribution de rémunérations variables au titre de 2011. Ce sera le cas. Il n'y aura pas, dans Dexia SA, de rémunérations variables au titre 2011.

S'agissant de la prime de fonction, je vous l'ai dit, c'est une augmentation du fixe. Nous n'avons pas voulu augmenter les salaires fixes en tant que tels pour deux raisons. La première est pour que ce ne soit pas explicitement indexé sur l'inflation comme le reste des rémunérations. La deuxième est que ces primes de fonction ne sont pas prises en compte pour la détermination des droits à la retraite. C'est cette décision qui a été prise au mois de mars, pour le comité de direction tout d'abord, en donnant mandat au management de l'étendre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le courant de l'année 2011. C'est une décision de mars.

Vous me direz "aurait-on pu revenir sur cette décision au mois de décembre?". Elle s'est appliquée au niveau du Groupe dans des conditions qui sont les suivantes. Nous avons pris la décision de maintenir cela au sein du comité de direction pour une raison essentielle: les 300 personnes à qui elle s'applique n'auront plus d'emploi dans l'année qui vient. Chacun sait à quelle date il va quitter l'entreprise. Ces gens, depuis l'annonce du plan de démantèlement, qu'on le veuille ou non, sont à leur poste, ils font

tourner l'entreprise. Il fallait revenir sur une décision de mars avant ...c'est un risque que je n'ai pas voulu prendre.

Comment cette prime de fonction était-elle calculée? Elle est assez simple. Pour tous les cadres, c'est entre 15 et 20 % du salaire fixe, avec diminution très forte des objectifs de variable et encore plus forte pour ce qui concerne le CEO de l'entreprise. Pour les employés, comme les rémunérations variables n'étaient pas de 20 % du fixe, on a décidé de donner des montants forfaitaires à ce titre-là. C'est la décision qui a été appliquée.

Pour pousser les choses très loin, nous avons dit que, puisqu'une partie des collaborateurs du Groupe allaient rejoindre Dexia Banque Belgique, pour ceux qui étaient concernés par la mobilité, on ne voulait pas porter atteinte à la structure des rémunérations et figer des rémunérations qui pourraient être celles de Dexia Banque Belgique. Donc, on les donnait pour l'année 2011 pour éviter que les gens transférés chez Dexia Banque Belgique ne les gardent *ad vitam aeternam*.

J'ai également entendu un certain nombre de commentaires faisant état du fait que Dexia Banque Belgique était devenue une banque éthique qui ne versait plus de bonus. Mais c'est oublier le fait que les rémunérations variables sont figées dans le cadre d'une convention collective de travail qui impose leur versement. Cette année, comme les autres années, à l'exception des cadres dirigeants de la banque, quasiment 55 % des enveloppes de rémunérations variables seront versées aux collaborateurs, ce qui n'était pas le cas pour le Holding puisque ce n'était pas du tout le même statut.

Il n'y aura pas de rémunération variable. On verra dans les comptes de l'exercice 2011 qu'on va reprendre l'intégralité des provisions qui avaient été constituées à ce titre. Voilà le sujet de ces primes de rémunérations tel qu'il a été traité par le conseil d'administration dans lequel siégeaient des représentants de l'État. Cela a été décidé par le comité des rémunérations et le conseil d'administration et cela se trouvait d'ailleurs dans le rapport annuel.

Jean Marie Dedecker (LDD): Mijnheer Mariani, dit is de schaaimgrens voorbij.

Stel dat u de zaak in brand steekt. De bank staat in brand. U zegt dat u de mensen beloont omdat zij probeerden te blussen, maar uiteindelijk is alles afgebrand. Daarvoor gaat u een bonus geven.

Vergeleken met de sportwereld komt het erop neer dat een voetbalploeg de spelers beloont omdat zij verloren hebben.

Waarmee zij wij bezig? Wat is een bonus? Een bonus is een deelname in de winst. Daarover kunt u semantische discussies voeren, u kunt dat een functiepremie noemen, of u kunt dat noemen zoals u wil. U verwijst bovendien naar het transformatieplan dat bepaalt dat er minder bonussen moeten worden uitgekeerd en meer vaste wedden. Eerst krijgt het personeel meer vaste wedde en bovendien nog een bonus.

Denk aan de publieke opinie, aan de woede van de Belgische spaarders, aan de woede van de kleine aandeelhouders, aan degenen die miljarden verloren. Het gaat om de grootste bankroof uit onze geschiedenis. Maar wat gebeurt er? Degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn krijgen toch een functiepremie, of het gaat om het directiecomité, of de kaderleden, een vijftigtal. De kaderleden krijgen 45 000 euro toegekend omdat de boel in de fik gaat! Dat is toch helemaal onbegrijpelijk. Een bonus is een deelname in de winst!

U verbergt zich erachter dat u met de Europese Unie bent overeengekomen om een en ander te veranderen. De wetten in verband met het bankwezen waren opgesteld om het systeem van de bonussen min of meer te beteugelen. Toch wordt er nog meer vaste wedde uitgekeerd en nog een bonus. Dat is volgens mij de schaaimgrens voorbij.

U moet niet zeggen dat dit alles wellicht werd toegekend door de politici die in de raad van bestuur zetelden. Enkel LBC heeft dat goedgekeurd. De andere vakbonden hebben dat niet goedgekeurd. Ik heb het niet over ARCO of de katholieke zuil, maar LBC bij Dexia België heeft gezegds dat dit niet kon. Dat is werkelijk een slag in het gezicht van de kleine aandeelhouder die zijn centen bij Dexia kwijt is. Dat is er. Erger nog is dat u het in principe niet eens beseft dat u constant voortdoet alsof er geen vuiltje aan de lucht is, terwijl de Belgen borg staan voor 54 miljard en voor 10 miljard verlies lijden door dat bedrijf!

Een ploeg die verliest krijgt geen bonussen, nergens. Dat behoort tot de ethiek. Het omgekeerde is totaal onverdedigbaar.

Pierre Mariani: Je vous redis ce que je vous ai dit: quand on regarde la politique de rémunération du groupe telle qu'elle a été conduite depuis 2008, ne serait-ce que les enveloppes de rémunérations

variables quand elles ont été versées l'année dernière et il y a deux ans, elles ont été réduites de quasiment 50 % par rapport à avant 2007; 50 %.

Jean Marie Dedecker (LDD): Ik kan zelfs niet begrijpen dat dit in 2008 nog bestond!

Pierre Mariani: Mais il n'y en a pas eu en 2008. En 2009, l'équipe de direction, comme les collaborateurs de la banque ont fait ce pour quoi ils étaient payés. On n'était pas payé pour faire des bénéfices: on était payé pour mettre en place un plan de restructuration.

A-t-on mis en place ce plan de restructuration, oui ou non?

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat doet zelfs niets ter zake. Als de belastingbetaler in 2008 al 6 miljard euro op tafel legt en u slaagt er ondertussen niet in om die zaak recht te trekken of winstgevend te maken, dan kunt u toch geen deelname in de winst uitkeren. Voor mij is een bonus een deelname in de winst.

Pierre Mariani: On peut aussi refuser de payer les salaires fixes aux gens en leur disant: vous travaillez dans une banque en très grande difficulté, en effet; vous n'avez pas droit à votre rémunération. C'est ce qu'on leur demandait là: on leur demandait de réduire leur rémunération fixe.

Jean Marie Dedecker (LDD): Het is toch logisch dat u dit vraagt op dit moment. Wie heeft dit gedaan?

Pierre Mariani: Je vous invite à une discussion avec le personnel du groupe...

Jean Marie Dedecker (LDD): Wanneer moet ik komen?

Pierre Mariani: Quand vous voulez!

Je pourrais aussi dire: oui, je suis d'accord, je m'excuse, je travaille dans une banque; les rémunérations dans les banques sont très élevées. C'est absolument scandaleux, vous avez raison. D'ailleurs, pour être CEO, il vaudrait mieux le faire gratuitement, parce que ce serait...

Jean Marie Dedecker (LDD): Maar 50 premies van 45 000 euros aan uw topkader geven...

Pierre Mariani: Mais il n'y a pas eu 50 primes de 45 000 euros!

Jean Marie Dedecker (LDD): U hebt het toch over 50 premies van 45 000 euro! Anders ben ik verkeerd ingelicht.

Pierre Mariani: Il s'agit de 20% du salaire de base.

Jean Marie Dedecker (LDD): En dan nog 300 van 4 000 of 5 000 euro.

La présidente: Monsieur Mariani, vous dites: "Je pourrais très bien aller dans votre sens et dire que je suis en tort, qu'il faudrait tout changer, etc.". Ce n'est pas du tout ce que l'on vous demande et vous avez la classe de répondre aux questions comme vous l'entendez, selon vos convictions. Qu'on ne soit pas d'accord est un autre problème! M. Dehaene, lui, nous a dit qu'il avait commis une erreur à un moment. Il nous a dit: "J'ai commis l'erreur – et je le regrette – de regarder trop l'intérieur du groupe et de ne pas regarder assez l'environnement en 2011, au moment où les problèmes sont survenus". Il a fait, quant à lui, un petit effort personnel qui le regarde par rapport à des compléments de rémunération auxquels il a renoncés ou qu'il a rétrocedés après les avoir reçus. Je ne sais plus exactement comment il l'a formulé.

Quand les syndicats viennent nous dire que votre stratégie est peu transparente, qu'ils vous ont adressé des courriers, tant et plus, et qu'ils regrettent ...

Pierre Mariani: Je n'ai malheureusement pas retrouvé la trace de ces courriers sur la stratégie.

La présidente: Ils nous disent qu'il y a une forte concentration du pouvoir entre vos mains et dénoncent, notamment à travers leurs courriers et leurs actions, le maintien de juteux bonus. On ne peut pas nier qu'il y a un problème! Un problème existe autour et aux alentours de vous. On ne peut le nier! Ne pensez-vous donc pas que c'est plutôt la structure de la rémunération qui pose problème et qui donne une mauvaise image. Or, comme vous tentez de l'expliquer – et c'est probablement cohérent –, cette rémunération est structurée de cette manière-là depuis toujours, sans que cela ne pose problème et ce n'est pas nécessairement cette structuration qui fait faire du chiffre à des gens pour gagner plus, même si j'ai entendu le contraire de la bouche des syndicats.

Pierre Mariani: Madame la présidente, pour certains points, je peux aussi être d'accord avec les syndicats. Je vais vous dire lesquels.

Quand on regarde, pour la période entre 2006 et 2008, l'évolution de l'entreprise, l'évolution des rémunérations variables et l'évolution des *stock options* attribuées, je suis d'accord avec les syndicats. Effectivement, je pense que beaucoup de gens avaient intérêt à mener la politique de croissance débridée qui a été menée entre 2006 et 2008. On peut vous l'illustrer. Dans la série "un peu d'archéologie ne nuit pas", je constate que le CEO, ou plutôt le président du conseil d'administration, à commencer par lui, avait quand même quelques options, 100 000. Même le CEO n'a cessé de voir ses attributions d'options augmenter au cours du temps. Plus les résultats augmentaient entre 2005 et 2007, on est passé de 80 000 options par an à 150 000 options par an en trois ans parce que les résultats étaient là!

La présidente: Le CEO et le président du conseil d'administration sont donc tous deux concernés?

Pierre Mariani: Les rémunérations variables également ont très fortement augmenté pendant cette période parce que tout le monde avait intérêt à le faire. Là, pour le coup, c'était simple. Les rémunérations variables étaient versées intégralement au mois de mars qui suivait la fin de l'exercice. Quant aux préoccupations sur ce qui arrivait après, ce n'était pas le sujet. Je viens d'un groupe où c'était étalé sur cinq ou six ans. Là, c'était versé cash tout de suite, quels que soient les résultats.

C'est en partie une des explications de la mise en œuvre de la stratégie, telle qu'elle a été faite. Toujours dans le cadre de ces travaux "d'archéologie", on constate que, comme 2007 est un peu moins bon, on fait sauter un certain nombre de critères pour le calcul du résultat. On se dit que les volumes ont été au rendez-vous, que les résultats financiers ne sont pas là aux États-Unis mais que cela n'est rien et on paie quand même les bonus. Cela, c'est fini!

Jean Marie Dedecker (LDD): C'est honteux!

Pierre Mariani: C'est honteux, mais c'est fini!

Jean Marie Dedecker (LDD): Cela continue!

Pierre Mariani: Non, cela ne continue pas!

Jean Marie Dedecker (LDD): Si, cela continue!

Pierre Mariani: Cela ne continue pas et je vais vous dire pourquoi. Quelques travaux ont certainement été réalisés par vos experts. En tout

cas, ils ont eu accès aux travaux préparatoires des comités des rémunérations pour voir à la fois les critères, la manière dont cela fonctionnait, etc. Je ne nie pas deux choses. Je ne nie pas le fait que les rémunérations du secteur financier soient très importantes. Vous pouvez dire "trop importantes"; elles sont très importantes. Ce qui importe, c'est de voir comment on les attribue et en fonction de quoi on rémunère les gens.

Je voudrais vous donner quelques ordres de grandeur, ne serait-ce que sur le comité de direction car c'est évidemment au sommet que tout se passe. Pour votre information, ce n'est pas moi qui ai fixé ma rémunération! Je n'ai jamais participé à une seule séance du comité des rémunérations où ma situation personnelle était discutée. Jamais! Depuis 2008, jamais! C'est logique mais je lis partout: "Mariani s'est augmenté d'autant, Mariani a fait ceci ou cela".

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): (...)

Pierre Mariani: Non, ce n'est pas Dehaene! C'est le comité des rémunérations dans son ensemble qui a fixé ...

Jean Marie Dedecker (LDD): Ce sont des détails! C'est Dexia!

Pierre Mariani: C'est Dexia.

Jean Marie Dedecker (LDD): Pour un petit actionnaire qui voit ce qui se passe, c'est Dexia! Il ne regarde même pas la banque ou le Holding. On défend ici le peuple! C'est Dexia qui a joué avec son argent, qui perdu son argent et qui s'octroie encore des bonus. C'est incompréhensible! Et c'est incompréhensible que vous ne le compreniez pas!

Pierre Mariani: Je le comprends très bien. Simplement, les faits sont ceux-là. La rémunération variable des membres du comité de direction s'élevait à 6 millions d'euros pour 2007 et perçue début 2008.

Jean Marie Dedecker (LDD): Pour moi, ils doivent les rendre!

Pierre Mariani: En 2008, c'était zéro! En 2009, c'était 3 millions d'euros, soit la moitié par rapport à avant. En 2010, c'était 3 millions d'euros et en 2011, c'est zéro et c'est normal que ce soit zéro!

Les décisions d'attribution étaient prises sans fiche d'évaluation; les décisions n'étaient pas documentées. On a formalisé tout cela et on l'a

encadré dans un dispositif dans lequel il y avait des objectifs en début d'année. À la fin de l'année, on mesurait l'application de ces objectifs et, en fonction de cela, la décision était prise.

Jean Marie Dedecker (LDD): U zou toch eens moeten begrijpen, mijnheer Mariani, dat mocht de Staat niet geholpen hebben ...

Een normale onderneming krijgt dat geld niet van de belastingbetaler; die krijgt niets. Banken houden de belastingbetaler gegijzeld omdat zij te groot zijn. Een normale onderneming, die krijgt dat geld niet; die krijgt niets. Daar krijgt men geen bonussen en is men bovendien zijn wedde kwijt en mag men zich wenden tot het Fonds voor sluiting van ondernemingen.

Wat gebeurt er nu? Door het geld van de belastingbetaler wordt de onderneming gered en bovendien passeert men nog eens langs de kassa, omdat de boel gered is! Daar kan ik niet bij. Ik kan er zelfs niet bij dat u dat niet begrijpt.

Hoe dan ook, ik ga daarover niet verder discussiëren want ik moet weg.

Pierre Mariani: Je comprends très bien, mais je pense qu'on a... c'est pour cela que je serais heureux que vous veniez discuter avec les gens. Ce que je vois, dans la gestion quotidienne de l'entreprise, c'est qu'il y a des gens qui sont là, qui sont au poste. Quand je demande aux équipes de trésorerie de ne pas être... de ne pas prendre leurs vacances entre Noël et Nouvel An, parce que la garantie n'est pas en place et qu'on a besoin de les garder jusqu'au 30 décembre au soir pour être certain que la trésorerie va passer, ils sont là, ils continuent. Et ils vont continuer jusqu'au dernier jour.

Si on vient leur dire... Il y a vraiment une chose que je souhaite, c'est que personne n'ait à regretter que, dans quelques mois, vous constatiez qu'il n'y a plus de mémoire dans cette entreprise, parce que, là, la mise en jeu... et je ne serai plus là, pour ce qui me concerne, mais ce n'est pas de moi que je parle, évidemment... mais qu'il y a encore des gens pour savoir ce qui s'est passé et ce qu'il y a dans l'entreprise et qui ont envie de la gérer. Je rappelle que la banque résiduelle va être une banque de très grande taille.

Jean Marie Dedecker (LDD): Dat is toch de omgekeerde wereld. De bank vraagt garanties en het Belgische volk staat garant met 15% van het bnp. De bank vraagt zulks om te kunnen

voortbestaan. Nu draait u echter de zaken om en zegt u dat wij blij moeten zijn dat u blijft, want mocht u weglopen, dan zaten wij met grote problemen. Weet u wel wat u zegt, mijnheer Mariani?

Pierre Mariani: Oui, je me rends parfaitement compte de ce que je dis...

Jean Marie Dedecker (LDD): On demande d'abord des garanties et puis on donne des garanties, et puis...

Pierre Mariani: Non. Je ne vais pas participer... Il y a un peu un jeu de bal des hypocrites, où chacun dit: "Je suis vertueux, je ne vais pas le faire". Moi, je vous dis simplement qu'on a intérêt à garder une entreprise qui fonctionne et des gens qui soient aux commandes effectives et qui n'attendent pas une seule chose, c'est que la date de leur licenciement arrive pour pouvoir toucher leur grille Clayes dans les conditions très satisfaisantes que prévoit la législation sociale belge.

Jean Marie Dedecker (LDD): À la limite, "nous sommes encore pris en otages". C'est ça? "Nous sommes encore pris en otages par le personnel et si on ne nous donne pas les bonus, nous nous en allons". "Les personnes qui nous ont demandé des garanties nous prennent aujourd'hui en otages".

Pierre Mariani: Non, ils ne prennent pas en otages. Et je vous assure que, quand vous voyez les gens, ce n'est pas du tout l'état d'esprit de ceux qui sont là. Je dis simplement que, non seulement, on a besoin qu'ils fassent leur travail, mais qu'ils le fassent avec un état d'esprit suffisant pour continuer à travailler au même rythme dément auquel ils ont travaillé pendant les trois dernières années, alors qu'ils savent que, dans trois, six ou neuf mois, ils auront perdu leur emploi.

La **présidente:** Mais, justement, il a été dit également que ces primes étaient versées non seulement parce qu'elles étaient prévues par des conventions collectives – et s'il s'agit d'autres sommes versées, ça l'était parce qu'on craignait que ce personnel s'en aille parce qu'il serait chassé par des chasseurs de têtes ou, en tout cas, il serait attiré par des sirènes extérieures, alors que l'atmosphère de l'entreprise, qui est une atmosphère de fin de régime en quelque sorte, aurait pu être suffisamment négative pour pousser les gens dehors ou les inviter facilement à entrevoir d'autres horizons. Est-ce vrai? Parce que

vous avez l'air de dire: "tout le monde travaille et, à la limite, c'est normal, ils sont dans des circonstances difficiles et heureusement qu'ils sont là et on doit les payer comme c'est prévu qu'on le fasse". Avez-vous des craintes que certaines s'en aillent?

Pierre Mariani: Depuis le 9 octobre, nous avons perdu 6 % des effectifs de la Holding. Le turn-over habituel est aux environs de 4 %. Cela veut dire qu'en trois mois, nous avons perdu 6 % du personnel. Je vous laisse penser ce que cela peut donner dans un certain nombre de fonctions. Et ce rythme va s'accélérer, puisque, maintenant, les gens savent jusqu'à quelle date ils sont censés avoir un emploi garanti et que, compte tenu des incertitudes sur les périmètres précis d'activité, nous ne sommes toujours pas capables de dire de combien de personnes nous aurons besoin pour gérer la banque telle qu'elle se prolongera. Il a fallu du temps pour négocier les garanties. Les cessions d'actifs ont pris plus de temps que prévu. Du côté français, ce sont d'autres problématiques.

Donc, ce n'est pas du tout une situation de chantage; ce n'est pas du tout l'esprit des gens. C'est simplement de l'instinct de survie. Quand, d'un côté, vous avez une situation qui n'est pas stabilisée, mais où vous savez qu'il va y avoir des réductions très fortes d'emplois et, de l'autre, qu'on vous fait une proposition à l'extérieur, je crois qu'il est assez compréhensible que certains acceptent ça. Je crains vraiment que ce ne soit le cas. Car il y a non seulement le stress au travail, en tout cas la pression, je dois dire que tout le monde est sensible à l'écho médiatique dans l'opinion des commentaires. Donc, non seulement ils ont l'inconvénient de perdre leur emploi, mais ils sont aussi agressés quand ils sont dans leur environnement privé ou familial sur cette thématique-là. Donc, je dis: prudence. Et, encore une fois, ce n'est pas du tout sur une thématique de chantage. On ne parle pas là des dirigeants de l'entreprise. Je parle des cadres, de la direction des affaires juridiques, de n'importe quoi, et on est bien placé pour savoir ce qui va se passer.

Ce qui va se passer, c'est que ces personnes vont partir et qu'on va être obligé de les remplacer par des consultants extérieurs pour faire leur travail. Et ça ne va pas coûter 100; ça va coûter 300 ou 500. C'est aussi mon devoir. Ce n'est pas agréable pour moi de défendre cette position. Encore une fois, ce serait bien plus confortable de dire: "Mais oui, mais oui". On peut décider ça dans la valeur absolue et répondre... et refuser d'affronter la réaction de l'opinion publique sur ce terrain-là. Mais je vous dis qu'à la fin, on risque de

perdre les gens, de perdre la mémoire et le savoir-faire et de se retrouver avec des dépenses complémentaires. Je regrette, mais s'il y a des aspects légaux, il va bien falloir continuer à les faire. Et on va les faire faire par des avocats. Je vois des gens qui vont partir et qui vont, ensuite, proposer leurs services comme consultants en disant: "Je fais la même chose, j'ai ma petite société de gestion. Je travaille pour vous. Je fais le même travail et on peut discuter maintenant de gré à gré le prix que je demande pour le faire".

Ce n'est pas ça que je souhaite pour Dexia dans la banque résiduelle parce qu'il y a l'intérêt de la gestion de cette entreprise et des garanties d'abord.

La présidente: Oui, bien sûr.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Wat de heer Mariani hier verdedigt, is volgens mij de illustratie van iets wat wij al lang weten, met name dat het in die financiële sector nog niet is doorgedrongen hoe choquerend de beslissingen van uw remuneratiecomité zijn.

Ik zal niet herhalen wat collega Dedecker heeft gezegd. Ik ben het heel zelden met hem eens, want hij behoort eerder tot het rechtse gedeelte van de politieke wereld en ik tot het linker gedeelte, maar ik ben het nu eens met al wat hij heeft gezegd.

Wat ik u wil proberen duidelijk te maken, is dat de buitenwereld, de niet-financiële wereld, niet meer accepteert wat er binnen uw wereld gebeurt.

In maart 2011 werd in de Kamer een resolutie unaniem goedgekeurd door de 150 Kamerleden. De resolutie stelde dat men van de financiële instellingen waar de overheid met geld, kapitaalverhogingen of garanties komt, de grootste terughoudendheid verwacht inzake bonussen of andere vormen van niet-vaste verloning.

Het Belgisch regeerakkoord van december 2011 gaat nog een stap verder en voorziet in een verbod voor het toekennen van bonussen, variabele verloning en stockopties in financiële instellingen.

Als ik u goed heb begrepen, was de beslissing al in maart genomen. Wat ik echter niet begrijp, is dat niemand bij Dexia Holding heeft gezegd dat men de beslissing die in maart werd genomen niet kon uitvoeren omdat die een golf van verontwaardiging zou uitlokken.

Dat is het eerste wat ik wil zeggen over het recente bonusverhaal.

Wij hebben hier een veertiental dagen geleden ook de vakbonden gehoord. Ik wil het ook met u hebben over de bonussen van de CEO.

De gegevens die SETca-BBTK ons heeft gegeven, maken duidelijk dat in 2009 de CEO een vaste verloning kreeg van 1 miljoen euro. In de ogen van gewone mensen betekent dit een enorm bedrag.

Volgens die gegevens zou daar in 2009 nog een bonus zijn bijgekomen van 800 000 euro. Als de mensen horen dat de CEO van Dexia 1 800 000 euro krijgt, dan aanvaarden zij dat echt niet meer.

Ik kom tot het verhaal van 2010. Ik neem aan dat de vaste verloning dezelfde is gebleven. Ik weet het niet en u mag mij verbeteren als ik het fout heb. De heer Franco, en ook anderen voor hem, hebben al gezegd dat in mei 2010 de beslissing valt dat de CEO ook 800 000 euro variabele verloning erbij krijgt. Minder dan een maand later, in juni 2010, volgt de aankondiging van een groot besparingsplan met 600 mensen die moeten afvloeien.

In minder dan een maand tijd strijkt een CEO 1 800 000 euro op, met dezelfde vaste verloning, en wordt een zwaar besparingsplan opgelegd aan al wie er zit.

In mei 2011, ik neem aan dat de vaste verloning nog altijd 1 miljoen euro is, krijgt de CEO 600 000 euro plus een functiepremie van 200 000 euro. Dat maakt weer 1 800 000 euro.

Op de algemene vergadering van mei 2011 wordt de volgende informatie gegeven. Ik heb hier citaten die ons door de heer Franco werden overhandigd.

"Nous sommes pleinement confiants dans la capacité du groupe à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés". Nog een citaat: "Des propos très rassurants sur la liquidité". Ik citeer: "L'objectif 2011 est déjà atteint au premier trimestre".

Pierre Mariani: C'est exact.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Sinds april 2011 wist u dat Dexia aan het vallen was. Dat wist u.

Pierre Mariani: Pas du tout.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Dat wist u wel. Op 27 mei...

Pierre Mariani: Je ne peux pas laisser dire cela.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Op 27 mei volgt een versnelling van het plan en 3,6 miljard provisie. Mijnheer Mariani, het spijt mij, maar zelfs het verhaal dat alles goed loopt, klopt niet.

Ziet u niet in dat dit niet gaat? Men moet hard ingrijpen in die financiële wereld. Wij hebben nu een wetsvoorstel en ik denk dat het een meerderheid zal halen. In België zal een wet worden goedgekeurd die, zoals de heer Dedecker heeft gezegd, zal bepalen dat het niet kan dat de overheid miljarden overheidsgeld moet stoppen in een bank die kapseist en men tegelijkertijd voortdoet met verloningspraktijken die nergens anders, in geen enkele andere sector, hun gelijke hebben.

Laat die boodschap tot u doordringen. Als u dat wenst, wil ik bij het personeel komen. Ik ben een socialist, maar ik zal aan dat personeel, en zeker aan het kaderpersoneel, zeggen dat dit soort praktijken niet meer wordt gepikt, zeker niet van een sector die alle Staten in problemen heeft gebracht en budgettaire tekorten heeft veroorzaakt, waardoor saneringsplannen in heel Europa moesten worden ingevoerd.

Sommigen in onze vakbonden zeggen dat ons sociaal model in gevaar wordt gebracht. Dit gaat niet samen. Nooit hebben zo weinig mensen zoveel schade aangericht aan onze samenleving en zij gaan door met zichzelf te belonen met bonussen.

Men zal dit niet langer pikken. Als de sector het zelf niet begrijpt, zullen wij wettelijk moeten ingrijpen.

Pierre Mariani: Je pense qu'il y a plusieurs choses, notamment certaines qui, à mes yeux, sont totalement inacceptables. Je comprends votre position. Je peux tout à fait la comprendre sur les rémunérations, sur le niveau des rémunérations. On peut toujours trouver que les uns sont trop les autres pas assez... D'ailleurs, le niveau de rémunération dans les pays d'Europe continentale n'a rien à voir avec celle des autres.

Mais l'exemple, le mauvais exemple n'est pas ailleurs: il ne faut pas le faire.

Je voudrais dire plusieurs choses.

Un, aucun des propos que j'ai tenus à l'assemblée générale, je ne les renie aujourd'hui compte tenu des informations que j'avais à l'époque. Et c'est vrai que l'objectif de réduction du besoin de financement à court terme pour l'année 2011 était de 105 milliards d'euros. Nous étions à 104 milliards d'euros à la fin du premier trimestre; nous sommes même descendus à 96 milliards d'euros au mois de juin.

Donc, je vous en prie, quand on dit ça, il faut quand même vérifier les choses et éviter les citations tronquées. M. Franco, avec qui j'ai eu beaucoup d'échanges dans le passé, en est un spécialiste, mais ce n'est pas seulement parce qu'il est membre du SETCa que ses propos méritent d'être repris sans être vérifiés.

Deuxièmement, sur les pertes du mois de mai, je dirais qu'elles sont totalement assumées, elles ne sont pas le signe de difficultés; elles sont, au contraire, le signe que le groupe a trouvé et a suffisamment de fonds propres pour se permettre de faire 3,6 milliards de pertes sans mettre sa situation financière en danger. Donc c'était plutôt un signe de force qu'un signe de faiblesse à ce moment-là, notamment dans la séparation et dans la disparition des risques qu'elle entraînait.

Donc je pense que si l'on parle de l'information qui a été donnée et de la mesure des risques, quand j'entends parler d'un certain nombre de gens qui disent qu'ils ont découvert, au mois de septembre de cette année, que Dexia avait des problèmes de liquidité, si vous voulez, c'est qu'ils n'ont vraiment pas lu ni la presse ni les rapports financiers, etc. depuis octobre 2008.

Maintenant, sur les rémunérations.

Quand M. Franco dit encore: on annonce, on attribue des rémunérations en mai et on annonce des plans de licenciement en juin, deux minutes! D'abord, le calendrier n'est pas exact. Indépendamment de cela, si vous voulez, l'annonce des plans d'économies... Je vous rappelle qu'on a, malheureusement, dû supprimer environ 2 500 emplois dans ce groupe depuis 2008, c'est-à-dire à peu près 15 % des effectifs, qu'il n'y a eu aucun licenciement et aucun départ contraint dans le groupe dans la gestion de cette réduction d'effectif.

Il n'y a pas beaucoup de groupes en Europe qui ont eu la possibilité de le faire. D'habitude, les gens sont fiers d'être sur les *lead tables*. Il y en a un seul dont je suis fier, où je peux être fier, en tout cas dont je me félicite: c'est que Dexia s'est vu reconnaître au niveau européen, en matière de

gestion sociale et de restructuration, la troisième place en Europe.

Je pense qu'on l'a fait avec beaucoup d'attention aux gens et beaucoup d'attention à la manière dont cette restructuration a été conduite. Parce qu'elle a touché dans leur chair beaucoup de gens et beaucoup de... Et toutes les entités ont payé assez lourdement le coût de cette restructuration en fonction de leur propre situation.

Donc j'ai bien conscience de cela.

M. Franco aurait pu ajouter qu'alors que cette disposition n'était pas obligatoire, dès 2009, les rémunérations variables étaient étalées sur plusieurs années, qu'elles étaient très largement indexées sur le prix de l'action et que donc le montant faramineux de 800 000 euros que vous mentionnez ne sera jamais perçu, comme d'ailleurs celui des autres membres du comité de direction, puisque la valeur étant alignée sur la valeur de l'action, on sait ce qu'il en a été pour les rémunérations. La rémunération des membres du comité de direction aura évolué comme la valeur des actions détenues par les actionnaires du groupe.

Donc je crois qu'on est dans un débat, en effet, qui dépasse très largement celui de Dexia. Si nous avons toujours respecté les réglementations telles qu'elles étaient, je crois que la politique de rémunération du groupe non seulement est conforme à la réglementation générale, mais même anticipe sur un certain nombre de contraintes demandées par l'Union européenne et par les régulateurs à ce moment-là.

Je crois qu'on est aussi dans un domaine où les rémunérations sont en effet très élevées, trop élevées. Et s'il y a des contraintes qui sont demandées par les régulateurs ou par les États dans la politique des rémunérations, c'est à eux qu'il importe, qu'il appartient de définir la loi et, nous, nous avons toujours appliqué la loi.

D'ailleurs, il y a eu des conventions spécifiques qui ont été signées aussi bien avec l'État français pour ce qui concerne... en tout cas avec l'État français qui a demandé des mesures spécifiques sur les salaires en 2008, dans le cadre des garanties, et que ces mesures ont été totalement respectées par le groupe. Il n'y avait pas les mêmes contraintes en Belgique, mais elles ont été appliquées de la même manière. De la même manière. Sans qu'on ne l'ait demandé.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Het was een

heftig debat. Mijnheer Mariani, ik heb het 's morgens pas in de studio toevallig onder ogen gekregen, maar ik las in de krant dat er opnieuw functiepremies waren, met de grootte daarvan, en dan moet ik u meegeven dat ik met verstomming geslagen was. Met het verhaal dat u hier brengt probeert u uit alle macht recht te praten wat krom is. Erger nog, ik begin ernstig te denken dat u zelfs niet beseft of niet wil beseffen dat het krom is.

Het is een beetje zoals het debat over de visie dat een grote balans toch geen probleem vormt. Na 2008 kan iedereen zeggen dat een grote balans een enorm probleem is, dat er veel voorbeelden zijn van het feit dat grote remuneraties vaker wel dan niet leiden tot een slecht beleid van een bank. Ik geef het voorbeeld van Engeland. Doctoraatsonderzoeken uit Nederland tonen aan dat er geen verband is tussen de hoogte van de remuneratie en hoe goed een bank wordt beheerd, wel integendeel. Het geeft het idee dat men onaantastbaar is. Ik zal de naam niet noemen van een getuige uit de Bijzondere Bankencommissie die zei dat wat hij doet kan vergeleken worden met wat Justine Henin doet en zich als het ware geniale aspecten toedichtte. Wij hebben gezien tot wat dat heeft geleid.

Met alle respect, de remuneraties, ook die van uzelf, zijn alleen maar goed te praten als het gaat om mensen die bijna de toekomst kunnen voorspellen. Anders krijgt men dat aan de bevolking niet uitgelegd. Het is ook de grote moeilijkheid waarmee wij hier in deze commissie worden geconfronteerd, de vragen die wij stellen, het systeem dat wij proberen te begrijpen als leek waarvan mensen zeggen dat ze geen leek zijn, maar specialisten die de remuneraties die zij krijgen verdienen omdat zij in staat zijn langetermijnprojecties te maken en de samenleving te behoeden van veel onheil. Tot nu toe heb ik weinig gezien bij die grootbanken die het tegengestelde bewezen.

Dat gaat niet over u persoonlijk. Het gaat over een systeem waarbij de logica kromgetrokken is in de balans en in de remuneraties.

Ik wil nog ingaan op twee zaken die u hebt aangehaald. U hebt gezegd dat u dit nodig hebt als motivator. Nu moet u mij eens zeggen hoe u – in Frankrijk is het dezelfde situatie – in tijden van economische en financiële crisis, onder meer omdat de financiële sector moest worden gered van zijn eigen megalomane tradities, een belastingbetaler zult motiveren om een besparingsoperatie te slikken, als die ondertussen

ziet dat binnen de financiële sector de traditie van de bonussen en remuneraties onverminderd doorgaan. Ze zullen misschien wel in proportie dalen binnen de geredde banken, maar u moet mij eens zeggen hoe u een gewone belastingbetaler kunt motiveren om te zeggen dat als het goed gaat zij geld krijgen, en als het slecht gaat zij ook geld krijgen want dan moeten zij blijven.

Ik heb ook een belangrijke vraag met betrekking tot uw argument waaraan ik niet ongevoelig ben, "ja, maar anders zijn de mensen weg". Er moet toch een stuk geheugen blijven.

Ik vraag mij af wat het argument was op het moment dat wij hier over de consultants van Bain aan het praten waren. Zij liepen soms met 80 tegelijkertijd rond binnen Dexia Bank België, zodanig dat uw eigen kader er gedemotiveerd van geraakte omdat het niet meer over occasionele dienstverlening ging, maar wel om een quasi permanent advies. U moet mij eens vertellen hoe dat de werknemers binnen Dexia Bank motiveerde.

Ik heb ook gemerkt dat er binnen Dexia Bank herstructureringen zijn geweest, dat er een uittocht is geweest van de kaders met 2 163 mensen. Zij maakten deel uit van herstructureringen, maar zij zijn ook zelf vertrokken omdat zij niet tevreden waren met de koers. Wij hebben er hier ook getuigenissen over gehad.

U kunt mij wel zeggen dat u geld nodig hebt om mensen te motiveren. Ik krijg een aantal getuigenissen zowel via mail als via brief, van mensen die het zelf schandig vinden. Alleen gaat het dan vaak over de lagere kaders, gaat het over die mensen die het gemakkelijkst weggestructureerd werden, maar die nochtans een belangrijk deel uitmaken van het geheugen van de bank.

Ik zie dat het aspect motivator te pas en te onpas gebruikt wordt *à la tête du client*. Mocht ik in het subkader van uw bank hebben gewerkt en ik zie dat met uw komst een legertje consultants verschijnt dat een niet nader genoemd, maar een enorm bedrag toegeschoven krijgt tussen 2008 en 2011 om u advies te geven, terwijl ik de ervaring en kennis heb binnen die bank, dat zou mij veel meer demotiveren dan het debat over de bonussen. Maar goed, wie ben ik? Ik ben maar een leek van buitenaf.

Ik denk dat er echt nog mensen zijn die nu binnen Dexia Bank België, binnen Dexia Holding, begaan zijn met de toekomst van die bank. Ik ben benieuwd naar wat u zegt en dat kan gemakkelijk nagekeken worden. In feite zegt u dat Dexia Bank België onder de voorwaarde zit dat ze geen bonussen meer mag uitkeren, dat de Belgische

regering dat heeft beslist. Eigenlijk zou er dus nu een massale uittocht moeten zijn vanuit die bank.

Ik zie en ik geloof dat niet, want ik heb meer vertrouwen in de mensen in die bank dan u hebt. Ik denk niet dat geld de grootste motivator is. Ik denk het niet omdat ik heb gezien dat tijdens de financiële crisis er heel wat kleine banken zijn geweest die niet ingegaan zijn op ongelooflijke voorspellingen over opbrengsten van derivaten, maar die een gewone huis-tuin-en-keukenbankier zijn gebleven voor een remuneratie die ver ligt onder de remuneratie die voor Dexia Bank België is uitgekeerd aan de topkaders.

Volgens mij gaat het om het principe, waarbij de bevolking al lang begrepen heeft dat er geen enkele *moral hazard* is. Als wij het goed doen, krijgen wij een variabele remuneratie, als wij het slecht doen krijgen wij een variabele remuneratie. Ik heb mails voor mij van mensen die letterlijk aangeven dat men weet dat ons probleem heel groot is, maar dat ze ons toch niet durven laten vallen en dus doen we gewoon voort en krijgen we nog bonussen er bovenop. Dat is het verhaal dat de bevolking zo kotsbeu is.

Er is geen *moral hazard* meer. Ik denk wel dat een groep mensen die nu binnen de Holding aanwezig is, daar blijft, ongeacht of er nu een remuneratie is of niet. Als dat niet het geval is, word ik echt zeer ongerust.

Zo kom ik tot een volgend gegeven dat ik wil aansnijden. U zegt dat dat beslist is in maart 2011, los van de timing en het tijdsplan dat de heer Van der Maelen hier duidelijk heeft gegeven van de debatten in het Parlement en de debatten in de publieke opinie, waarbij een sterke vraag naar ethiek wordt gesteld. Ik heb het aan de heer Dehaene gezegd, ik heb het de voorbije jaren aan de andere banken gezegd, ik vind het ontstellend ook nu vandaag weer te horen dat diegenen aan het hoofd van die banken die gered zijn geweest en die niet gered zijn geweest en nu opnieuw in de problemen zijn geraakt, in tegenstelling tot die kleine banken, zeggen dat wij dat nu hebben losgekoppeld van de effectieve resultaten, dat het niet meer afhangt van de resultaten, dat het het gevolg is van het feit of wij het herstructureringsplan volgen of niet. Volgens mij is dat dus helemaal te zot voor woorden.

De logica van een bonus is inderdaad dat het afhangt van het feit of men iets goed doet of niet. Wat zien we na 2008? "Nee, die logica verlaten wij, wij gaan nu variabele remuneraties geven om te zien of wij het stappenplan wel volgen". Dus de

logica van een bonus zelf wordt verlaten om toch verder maar bonussen te kunnen uitkeren. Dat is echt eigenlijk zo zot als maar kan zijn.

De bevolking zegt het niet te pikken dat mensen in slechte tijden bonussen krijgen. Wat zegt men dan: "Als het slechte tijden zijn zullen wij onze bonussen iken op iets anders." Mijnheer Mariani, dat is toch heel bizar.

Ik ben nogal boos, maar ik zal mij proberen in te houden. Blijkbaar is het gewicht van de politiek op die remuneraties blijkbaar quasi nihil gebleken. Dat maakt mij ernstig zorgen over het gewicht van de politiek van de toekomst van die restbank en de richting dat die restbank in de toekomst zal uitgaan.

Hoe zult u mij garanderen dat als er een dergelijk protest in het Parlement is over die remuneraties binnen de publieke opinie, als men vragen stelt naar ethiek, en u antwoordt dat wij ons houden aan de harde regels en dat als het niet wordt gevraagd, het ook niet wordt gedaan, hoe zal dan de invloed zijn op de toekomstige lijn van die bank? Als dit soort lessen nog altijd niet begrepen is, dan rijzen hieromtrent toch ernstige vragen.

La présidente: Monsieur Mariani, si vous avez quelque chose à ajouter.

Pierre Mariani: Je ne suis pas certain qu'on ait... J'ai d'abord beaucoup de choses à ajouter parce qu'on est dans des affirmations dont je peux comprendre la portée.

Pour votre dernière question, ce n'est pas à moi qu'il faut la poser, si vous voulez. C'est aux membres qui composent le conseil d'administration, le comité des rémunérations et les instructions qui leur seront données par les représentants qui siègeront au nom des actionnaires ou de l'État, ou des États, dans le conseil d'administration.

Simplement une chose: c'est que, pour ce qui nous concerne, je sais que les collaborateurs du groupe n'auront pas de rémunération variable. Pour ce qui concerne Dexia Banque Belgique, je sais simplement que leur convention collective les oblige ou les contraint à verser une rémunération variable, qui sera d'ailleurs d'à peu près 50 % du montant qui était provisionné: parce que c'est inscrit depuis 1997 dans les conventions collectives, quels que soient les résultats de l'entreprise.

Cela suppose en effet des changements profonds.

Les montants ne sont pas fixés de manière arbitraire, on a fait toutes les études de *benchmarking*, etc. qui existent. On a vu aussi qu'un certain nombre de salaires, aussi bien dans le holding et plus encore dans la banque et au Luxembourg, étaient très au-dessus des rémunérations médianes de marché, que nous avons corrigé cette anomalie, que les écarts par rapport à cette médiane se sont renversés.

Ils se sont d'autant plus renversés qu'ont été supprimés tous les plans qui touchaient aux actions et où, en effet, un certain nombre de gens pouvaient avoir intérêt à gonfler le cours de l'action pour encaisser des *stock options* juteuses et des plus-values juteuses. Tout cela a été corrigé. Il n'en reste pas moins qu'en effet, les rémunérations sont, si vous voulez, considérées comme trop élevées.

Eh bien, vous êtes législateurs, il faut exercer vos pouvoirs de législateur comme cela existe dans un certain nombre de pays. Après, en mesurer les conséquences si vous pensez que, vraiment, en toute..., au fond de vous-mêmes, si vous êtes vraiment convaincus qu'il n'y a absolument aucune conséquence à attendre de cela dans une banque ou dans un groupe dont le projet industriel est quand même, va être assez spécifique.

Les gens chez DBB ne sont pas intéressés par l'argent, peut-être, mais les gens chez DBB ont une structure qui est pérenne, qui maintenant est possédée par l'État et leur existence n'est pas mise en cause. Là, on parle de la population – ce n'est pas une excuse – dont le job même est mis en cause et qui, même si le job n'est pas mis en cause à court terme, savent que leur objectif dans la vie sera de se faire disparaître. Et de faire disparaître la structure parce que, à la fin, c'est bien de cela qu'il s'agit: de gérer une structure qui a vocation à se défaire de ses actifs dans les meilleures conditions possibles et dans les meilleurs...

Voilà. Je pense que... Je ne souhaite pas prolonger le débat théorique et éthique sur les rémunérations. De toute façon, devant l'opinion, ce débat est perdu d'avance et j'ai bien conscience qu'il est totalement inaudible. Je dis simplement que vous avez tout à fait raison et que vous en serez très fortement remerciés et loués par vos mandants pour les propos que vous avez tenus ce soir sur la rémunération des banquiers; c'est de bonne guerre. Après tout, il faut bien que nous en supportions tous les conséquences.

On est un peu habitués. Cela ne fait pas plaisir

parce que, quelque part, c'est aussi une désignation qui est collective, de l'ensemble d'une profession et de l'ensemble des collaborateurs, dont beaucoup font aussi leur possible pour (...) et au profit de l'intérêt général, d'une certaine manière.

Je ne voudrais pas prolonger là-dessus. Je crois qu'en effet, si vous voulez me faire dire que, devant le tribunal de l'opinion, ce combat est perdu, je n'avais pas besoin de cette séance pour l'avoir compris.

La présidente: Monsieur Gilkinet. Vous avez encore une question, madame Almaci? Une question, n'est-ce pas! Il ne s'agit pas de recommencer à dire ce que vous avez dit avant: je pense que nous avons bien compris.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik ben het niet eens met de laatste uitspraak.

Le président: La différence est que manifestement il n'est pas d'accord. Ce n'est pas une question de comprendre ou non. Il a compris, mais il n'est pas d'accord.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik ben het al gewoon dat mensen zichzelf geniaal vinden zolang alles goed gaat, maar dat zij zeggen dat zij de zaken niet konden voorspellen, zodra het slecht gaat. Dat was de voorbije jaren het geval.

Ik heb een ethische vraag. Als het werkelijk gaat over motiveren, dan slaat mijn vraag op de drie voorbije jaren, omtrent consultants en de uittocht. Mijn vaststelling ter zake, vandaag, is een belangrijke inconsistentie en ik kreeg geen antwoord op mijn vragen in dat verband.

Wat de vertrekregeling betreft, het volgende. Ik voorspel dat er ook maatschappelijke agitatie zal zijn op het moment dat het plan er is en de heer Mariani eventueel zou beslissen om te vertrekken, net zoals dat het geval was bij de heer Miller en anderen.

Ik vraag u dus, mijnheer Mariani, van mens tot mens en binnen de begrijpelijke maatschappelijke context, of u bereid bent om rekening te houden met de publieke opinie, gezien de huidige situatie van de bank, de garanties waarvoor ons land borg staat en uw eigen situatie op het moment dat u vertrekt. Zult u alsdan ook vasthouden aan harde regels en aan afspraken die werden gemaakt toen men nog dacht dat alles goed zou komen met die bank?

Dit is een belangrijke vraag die iedereen die in die sector werkzaam is, zich zou moeten stellen, op het moment dat het goed gaat en op het moment dat het verkeerd loopt. Het is de belastingbetaler, en niemand anders, die ervoor opdraait — en dat is de *moral hazard* — als het verkeerd loopt.

Pierre Mariani: Je voudrais d'abord répondre à la question sur les conseils. En effet, je pense que vous ne devez pas disposer d'une information complète quant aux coûts des conseils du groupe et leur évolution récente. Je vous donne les chiffres pour les dernières années. En 2008, le groupe dans son ensemble payait, à l'ensemble des sociétés de conseil qui travaillaient pour lui, 162 millions d'euros.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Il ne s'agit pas d'une question de coût! Il s'agit du fait que vous avez 80 consultants, ce qui n'est pas motivant pour votre cadre. Vous avez dit qu'il y a là un héritage.

U hebt gezegd dat er daar mensen zijn die een geheugen hebben en dat u ze niet kwijt wilt. Ik vind dat een belangrijk argument, maar waar was dat argument de drie voorbije jaren toen daar een legertje consultants van Bain rondliep? Hoe motiverend was dat toen voor uw kaders, voor die mensen die in die periode het geheugen van de bank uitmaakten? Ik zie daar een tegenstelling in.

Pierre Mariani: Madame si vous m'en laissez l'opportunité, je pourrais peut-être répondre à votre question.

Quand on parle de coût, cela a un sens. En effet, derrière le coût, derrière les consultants, il y a des hommes.

En 2008, il y avait 162 millions d'euros de frais de consultance versés à plus de 1 000 sous-traitants dans l'entreprise. Il y avait donc des consultants partout. En 2011, il y avait 90 millions de frais de consultance. Il ne s'agit plus du même montant. Cela veut dire que l'on s'est plus appuyé sur les forces de l'entreprise, dans la plupart des secteurs, que sur les consultants. Et cela vaut pour l'informatique, les services comptables, etc. On peut vous le démontrer. Je tiens les informations à votre disposition.

Le choix de Bain — vous ne l'avez pas cité ou si peu que cela en devient bruyant — était assez simple. Il n'y a pas 36 consultants qui sont capables de faire ce travail.

Pour ce qui concerne McKinsey, j'ai vu ce qu'il a

fait. Je n'allais donc pas retenir ce dernier. D'ailleurs, il travaillait et travaille toujours pour l'ancien dirigeant de l'entreprise. Il était donc manifestement "conflicté" pour mettre en place un plan de correction de ce qu'il avait créé.

BCG travaillait pour Fortis. Le choix a donc été assez simple.

Les consultants ont travaillé sur de multiples projets. Beaucoup sur les plans de développement de DBB, notamment sur les plans de rénovation des agences. Leur intervention a d'ailleurs permis de réduire assez sensiblement les coûts d'intervention sur les programmes de réduction de coût, sur les programmes de mise en place de nouvelles filières, etc. Je crois donc pouvoir dire qu'on a travaillé.... Ils n'ont pas travaillé sur la stratégie de *deleverage*, etc. Cela n'était pas leur sujet. Suffisamment de banquiers de l'extérieur sont entrés dans le groupe pour assumer ces matières.

Mais sur la mise en place et la solidification d'un certain nombre de fonctions essentielles du groupe, on en avait besoin. Et qu'on ne me dise pas que cela existait, ce n'était pas le cas. Je vous en ai donné quelques exemples la fois dernière.

Je rappelle qu'il n'y avait pas de remontée mensuelle de résultats dans ce groupe. C'est peut-être aberrant, mais c'est comme cela. Les résultats arrivaient à la direction du groupe 40 jours après la fin de l'exercice comptable. Ce n'est pas comme cela que l'on conduit un groupe bancaire. Il n'y avait pas de centralisation des portefeuilles. Il n'y avait pas de centralisation des services de trésorerie. Il a fallu faire tout ce travail. Il a fallu, en plus, l'organiser. Cela demande un effort exceptionnel. Ce dernier est, aujourd'hui, quasiment terminé. Il était d'ailleurs quasiment terminé.

Quant aux départs des gens, je ne pense pas qu'ils aient tous été liés simplement à la présence des consultants.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik kan alleen maar zeggen dat ik brieven en mails heb gekregen van mensen die een andere ervaring hebben met Bain.

Ik zal een zin voorlezen: "Dat men een externe consultant binnenhaalt voor een korte opdracht of om zich als CEO wat te verstoppen achter een rapport om drastisch te gaan saneren, kan ik begrijpen, maar drie jaar continue serviceverlening. Waarvoor dienden wij dan, de

hoge en technische kaders?"

Dat bedoel ik met motiveren. Waarschijnlijk zult u zeggen dat die persoon ongelijk heeft. Hij heeft Dexia verlaten een jaar voor het gedaan was.

Pierre Mariani: Non. Pas du tout.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): Ik heb nog andere dergelijke getuigenissen gekregen en wij hebben in deze commissie ook andere verhalen gehoord.

Ik stel een inconsistentie vast in het verhaal over bonussen als manier om te motiveren. Ik heb vastgesteld dat verschillende mensen gedemotiveerd zijn vertrokken in de periode 2008-2011 en dat het toen niet over bonussen ging.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Je n'ai rien à ajouter à ce que ma collègue a dit. Je suis persuadé que le métier de banquier est important dans la société mais qu'il a été complètement dénaturé, en tout cas pour ceux qui tiraient les ficelles, sur les choix qui ont été posés et sur les rémunérations, mais je n'y reviens pas.

Par contre, je reviens sur la banque résiduelle que vous gérez. Dans le cadre des cessions, on a vu que DBB est partie y compris avec son portefeuille *legacy* qui est un problème pour le futur. Les morceaux que vous essayez de revendre incluent-ils les portefeuilles *legacy* ou ceux-ci resteront-ils dans la banque résiduelle?

Pierre Mariani: Il y a des portefeuilles *legacy* essentiellement dans la BIL mais, dans ce cas, nous reprenons les portefeuilles. Nous ne cédon pas la BIL avec les portefeuilles; nous les gardons.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Chouette!

Pierre Mariani: Quant à la partie *legacy* de DexMA, elle partira avec DexMA.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): C'est donc une demi-bonne nouvelle. Pouvez-vous nous rappeler le volume de ces portefeuilles pour la BIL et pour DexMA?

10

Pierre Mariani: Ils s'élèvent à environ 9 milliards sur la BIL. Et c'est 12,5 milliards de *legacy* plus 9,5 milliards de prêts aux collectivités locales belges qui partent également avec DexMA.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Donc, 9 milliards de *legacy* de la BIL restent dans le

Holding.

Monsieur Mariani, une autre question me préoccupe. C'est celle des conséquences juridiques des crédits structurés par rapport aux procès qui sont en cours, notamment avec des collectivités locales françaises. Cernez-vous mieux la part de risque aujourd'hui que lorsque je vous avais posé la question?

Pierre Mariani: Non car il n'y a, pour l'instant, aucune décision de justice sur ce plan-là.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Cela court mais cela engendre des coûts de défense.

Pierre Mariani: Cela engendre effectivement quelques coûts de défense mais cela vaut la peine de se défendre.

Georges Gilkinet (Ecolo-Groen): Évidemment! Nous verrons le résultat mais cela pourrait être un petit caillou en plus dans la chaussure.

La **présidente:** Monsieur Mariani, vous avez présenté des *slides* sur les agences de notation. Je voudrais revenir sur Moody's en 2011. Quelle est votre évaluation du rôle des agences de notation et notamment celle-là, sachant que, d'après les informations dont nous disposons, il y a des indications fortes d'un manque de professionnalisme?

Pierre Mariani: Sur les agences de rating, je suis consterné qu'aucune mesure n'ait été prise dans ce domaine depuis 2008.

La **présidente:** Depuis 2008?

Pierre Mariani: Depuis 2008. Beaucoup d'annonces ont été faites. La réalité, c'est qu'au niveau européen, rien n'a changé. Ce n'est pas tellement qu'elles existent en tant que telles qui me gêne. Je ne veux pas revenir sur le débat "être bien payé, parce qu'on est capable de prévoir l'avenir". Si j'étais capable de le prévoir, je ne serais pas banquier; je serais Mme Soleil et je gagnerais sans doute beaucoup d'argent sans être banquier.

Quand on regarde le bilan de ces agences, elles se sont trompées sur tout. Ce n'est même pas pour prévoir l'avenir, c'est simplement leur travail d'analyse sur les *subprimes* aux États-Unis, ce n'est pas qu'elles n'ont pas prévu, c'est qu'elles se sont juste ... D'abord, elles étaient certainement en conflit d'intérêts. Elles avaient intérêt à faire ça. J'ai eu de très longues discussions avec le patron

de l'agence Moody's qui, inquiet des risques de réglementation en Europe, faisait des tournées de lobbying. Mais j'ai peut-être déjà eu l'occasion de le dire dans ma précédente audition. Il disait: "Nous, c'est simple, si vous lisez bien les documents à l'appui de nos avis dans les structures de *subprimes*, on s'est basé sur les déclarations des banques sur la qualité des produits".

La **présidente**: Oui, vous l'aviez dit.

Pierre Mariani: Si vous disiez: "Je suis propriétaire du parlement belge", vous étiez AAA, vous aviez beaucoup de garanties, plus personne ne vérifiait que vous étiez effectivement propriétaire. C'est à peu près ce qu'il s'est passé.

C'est la première chose sur les États-Unis.

Sur les États, on ne peut dire non plus que le travail d'analyse ait été d'une efficacité formidable. En tout cas, d'après les jugements portés sur la Grèce, il a fallu attendre les derniers moments pour qu'on commence à émettre des doutes sur la Grèce. Cela prouve que l'analyse des données de base n'était pas excellente.

Troisièmement, sur les banques, on en est un bon exemple *in vivo*, jusqu'à octobre 2008, le rating du groupe n'était pas de challenger quelle que soit la situation de liquidité, les engagements US, etc. Sur le fond, il y a eu beaucoup d'avis qui, professionnellement, se sont avérés erronés. Après tout, on peut se tromper. Même si on se trompe tout le temps, ce serait à la limite sans conséquences si, par ailleurs, les agences de rating n'avaient pas eu ce pouvoir, parce que les investisseurs et les banquiers le leur ont donné. En effet, on leur a délégué le soin d'apprécier la qualité du risque, soit des investissements, soit des bilans bancaires.

Cela me paraît très net car, au risque de me répéter, observons le nombre de personnes qui analysent un dossier de crédit individuel ou d'entreprise! Il s'agit de centaines de personnes qui font ce boulot dans les banques. En même temps, on peut décider d'acheter 5 milliards de *bonds* grecs en disant: "Ils sont notés AA par Moody's et Standard & Poor's. Donc, je peux me dispenser d'avoir des gens qui regardent si le budget de la Grèce est bien ce que l'on dit". Il y a de nombreuses informations macroéconomiques. C'est la paresse des investisseurs et des banquiers qui... Mais cela va très loin. Cela va même jusqu'aux régulateurs et aux banques centrales qui disent: "Pour accepter du papier en

collatéral, j'ai besoin d'un ou deux avis d'agence de rating et d'une ou deux notations".

Pour moi, c'est un point absolument fondamental, car c'est ce qui explique le caractère tout à fait nocif des agences: c'est la notation des agences qui conditionne la décision d'investissement et même souvent la possibilité d'investissement... Pourquoi la mise sous *watch* de Standard & Poor's provoque-t-elle la sortie du *funding unsecured*? C'est parce que si la notation baisse, tout un tas de fonds d'investissements, de fonds de trésorerie, de fonds monétaires n'ont plus le droit d'investir, dès lors que le rating tombe sous un certain niveau.

À partir de ce moment-là, les gestionnaires d'actifs comme les banquiers ou les usines à risque du monde disent que s'il y a une menace, ils vendent tout de suite parce qu'ils n'ont plus le droit d'investir. C'est ce qui est en train de se produire sur la dette d'un certain nombre de pays européens dans des fonds d'investissement. Le problème fondamental des agences est là. Non seulement, elles se sont trompées – et je reviendrai sur les sujets de compétences – mais ce n'est pas seulement un thermomètre. C'est un thermomètre qui donne la fièvre car elles déclenchent immédiatement des comportements d'action. Les comportements sont liés au fait que ce sont ces agences qui sont juges de la qualité du crédit et de l'opportunité d'investissement compte tenu du pouvoir qu'on leur a donné. Il y aura un travail de longue haleine qui sera d'obliger ceux qui investissent de l'argent pour le compte de tiers ou pour leur propre compte à avoir les capacités d'analyse propres pour les risques qu'ils prennent. Si on ne possède pas cela, on est dépendant des agences.

Avant, dans la banque de détail, on appelait cela du *name lending*, c'est-à-dire que je vous prête parce que je vous connais et je ne regarde pas la réalité de votre situation. Là, on a fait du *rating lending*, c'est-à-dire que je vous prête non pas parce que je sais ce qu'on achète mais parce que quelqu'un a dit que vous aviez... C'est le point fondamental sur les agences. C'est un point de cristallisation de la crise. Comme elles se sont trompées et qu'aujourd'hui elles veulent être plus catholiques que le pape, elles précipitent les analyses sur des critères qui sont de plus en plus flous. On voit bien qu'ils ne peuvent être que flous car le travail d'une agence de *rating* est d'essayer de chiffrer la probabilité de non-paiement d'une dette à un moment donné. La notation, c'est ça!

Cela a du sens quand vous notez des centaines

de milliers d'entreprises, comme le font Moody's et Standard and Poor's. Elles ont cinquante ou cent ans d'activités derrière elles et des références de centaines de milliers de dossiers d'entreprises. Quand un bilan d'entreprise présente un certain nombre de caractéristiques, cela se traduit par un pourcentage de défaut probable. C'est cela le métier des agences. Statistiquement, cela a un sens quand vous avez des centaines de milliers d'entreprises. Cela en a déjà beaucoup moins quand c'est sur le secteur financier, avec quelques milliers de banques avec beaucoup moins d'historique. Et cela n'a absolument aucun sens sur les États, où on parle de deux cents États dans le monde pour lesquels il n'y a pas d'histoire ni de critères pertinents d'analyse.

On voit donc bien qu'on s'éloigne de pratiques statistiques fondées.

On se dirige vers des jugements; sur les États, il s'agit de jugements d'opinions, d'opinions pures et simples, mais d'opinions qui ont la possibilité de se transformer en réalités. Ce qui est terrifiant dans ce qui se passe en ce moment, c'est qu'on a un système dans lequel les avis des agences se traduisent par la matérialisation des difficultés et des risques qu'elles dénoncent.

Deuxièmement, sur la compétence, je ne suis pas là pour juger de la compétence de tel ou tel. Je constate simplement que, dans une des deux agences, l'équipe a changé en cours de route. L'analyste qui prenait en charge le dossier n'avait aucune expérience d'analyse de bilan de banque, puisqu'elle avait jusque-là noté uniquement des *corporate*. Elle découvre au mois de mai de cette année qu'en effet Dexia a 96 milliards de besoins de financement à court terme. C'est un très grand chiffre. Alors que, quand on était à 260, cela ne posait pas de problème, à 150, l'année d'avant, cela valait la réaffirmation du rating, à 100 cette année, cela posait un problème insurmontable de maintien du rating.

Nous avons eu des discussions extrêmement vives sur un certain nombre de points, sur le *business model* et sur le fait que leur opinion sur le groupe était que le fait qu'on prêtait moins en France était un problème gigantesque pour le rating du groupe. Le fait qu'on prête moins en France, je vais dire, c'est d'une incidence absolument négligeable sur la profitabilité du groupe. Cela ne dépend certainement pas des nouveaux emprunts. Ce n'est pas trois ou quatre milliards de prêts de plus qui vont changer le profil du groupe. C'est un choix déterminé que de sortir du métier de financement des collectivités au

niveau mondial.

Et eux considéraient que, comme on était le numéro 1 dans ce domaine-là, le fait qu'on ne soit plus numéro 1 affaiblissait, devait affaiblir la franchise. Beaucoup de discussions de cette nature-là. La gestion des procédures d'appel pose problème. Ces agences ont accès à des informations confidentielles au sujet desquelles elles échangent d'ailleurs dans les marchés avec d'autres contreparties.

On a vu des différences de comportement assez fortes entre les deux principales agences, y compris d'ailleurs au moment où nous avons des discussions avec Standard and Poor's, avec la constitution d'un comité spécial, où, au moins, on a l'occasion de discuter sur le fond et d'aller présenter des positions et pas de découvrir un soir à 18 h 00 que dans les quelques heures qui suivent on va devoir faire face à une dégradation, avec les conséquences que l'on connaît et qu'ils connaissent.

Ces agences savent quelles sont les conséquences. Il est urgent d'en limiter la portée. Cela fait trois ans et demi qu'on le dit; je pense que les États n'ont pris conscience que tardivement de ce caractère-là. Ils n'ont commencé à en prendre conscience que quand cela a commencé à les toucher, c'est-à-dire depuis l'année dernière. Mais il y a beaucoup de domaines où l'action a été espérée et attendue et où elle n'est pas venue. Il y a celui-là, il y a celui des CDS, il y a beaucoup de domaines où le G20 a encore du travail.

La présidente: Si vous permettez, j'ai encore une dernière petite question en matière de gouvernance. Que pensez-vous de la position, en termes de conflit d'intérêts, de Mme Swiggers qui est à la fois dans le comité d'audit et dans le conseil d'administration, pour ce qui est de la remontée des informations du comité d'audit de Dexia SA vers les comités d'audit des filiales?

Pierre Mariani: Je ne pense pas qu'il y ait là conflit d'intérêts. S'il y a des conflits d'intérêts, ils ne sont certainement pas dans le fait que des administrateurs du groupe soient administrateurs de filiale et participent d'ailleurs aux comités d'audit des différentes entités. Au contraire, je pense que cela participe de la connaissance du groupe et de la solidité du système de contrôle.

S'il y avait risque de conflit d'intérêts, ce n'est pas là que je le vois mais plutôt dans la difficulté dans laquelle un certain nombre de représentants

d'institutions sont du fait de leur double fonction. Normalement, en qualité d'administrateur du groupe, la seule préoccupation est celle du groupe, celle de l'intérêt social du groupe. Or, dans leur propre entité où ils occupent parfois des fonctions exécutives, ils ont là aussi un devoir vis-à-vis des conseils de ces organisations et où l'information ne peut pas être transmise car elle est cantonnée. Je pense que cela met les représentants dans une position extrêmement difficile, même s'ils siègent à titre personnel dans le conseil d'administration de Dexia ou du groupe.

La **présidente**: Monsieur Mariani, il est dix-neuf heures pile! Je vous remercie pour ce marathon de questions-réponses auquel vous avez fait face avec clarté. Nous ne serons peut-être pas d'accord sur tous les points. Vous l'aurez bien compris. Cependant, nous avons pu étoffer notre connaissance du dossier et vous réinterroger alors que cette connaissance avait évolué depuis notre première rencontre dans cette même commission.

Au nom de la commission, je vous remercie. Je vous souhaite un bon retour chez vous et une bonne détente ce soir après une aussi longue journée de travail. Je souhaite la même chose aux commissaires. Je leur dis formellement que, lundi après-midi, j'avais pensé faire une séance de travail de la commission mais que ce n'est pas possible. L'horaire de la semaine prochaine se maintient comme il était prévu initialement, à savoir que nous nous retrouverons mercredi midi pour une séance de travail jusque 14 h 30, heure à laquelle nous interrogerons le ministre Reynders.

Dirk Van der Maelen (sp.a): Mevrouw de voorzitter, is het mogelijk om woensdag een uur later te beginnen met onze werkzaamheden? Een halfuur zou ook al goed zijn, maar toch liefst een uur. Ik kom dan immers terug uit het buitenland en mijn vliegtuig landt op Zaventem om 12.00 uur.

La **présidente**: Cela devient difficile, monsieur Van der Maelen. Déjà, je fais un effort pour lundi. Débrouillez-vous autant que possible. Parce que, à un moment donné, si je calque l'horaire de la commission sur l'un d'entre nous, cela deviendra difficile pour les autres.

Meyrem Almaci (Ecolo-Groen): M. Reynders ne peut rester que jusque 16 h 30? Heb ik dat goed verstaan?

La **présidente**: Non. Je ne sais pas où vous avez entendu cette information. Il vient à partir de

14 h 30 et il répondra à nos questions.

Voilà, collègues. Je vous remercie et vous souhaite une excellente fin de soirée et un excellent week-end.

La réunion publique de commission est levée à 19.03 heures.

De openbare commissievergadering wordt gesloten om 19.03 uur.