



Dexia: les leçons d'une débâcle



Eric De Keuleneer

Professeur d'économie, ULB

Plutôt que de gober la complainte antirégulation de dirigeants aussi cupides qu'imprudents, les administrateurs des banques devraient apprendre à collaborer avec les autorités prudentielles, insiste le professeur De Keuleneer. Sinon, toute l'économie est en danger. Le démantèlement de Dexia en a encore apporté la preuve.

Le rôle du conseil d'administration d'une banque n'est pas aisé. Il doit, comme tout conseil d'administration, soutenir les dirigeants et définir la stratégie. Mais il doit aussi particulièrement veiller à contrôler et limiter les risques pour préserver l'intérêt des déposants, qui est d'ailleurs aussi l'intérêt des actionnaires à long terme.

Les dirigeants ont parfois d'autres objectifs, surtout dans les grandes banques: la taille et le pouvoir qu'elle apporte; le profit à court terme, même au prix de risques exagérés; l'attrait moulinier de l'innovation financière.

ENTRE CONSEILLERS «SPÉCIAUX» ET INFLUENCES POLITIQUES

Dans le cas de Dexia, divers facteurs aggravent ces difficultés. Les dirigeants avaient peu d'expérience des risques bancaires, et dépendaient fortement de consultants et de «conseillers spéciaux».

Ils semblaient assez réceptifs à des injonctions politiques (venant des autorités françaises en tout cas).

Ils paraissaient aussi avoir un objectif de transfert des risques et des pertes générés dans la branche française vers Dexia banque Belgique et la holding de tête Dexia SA, sans beaucoup de respect de l'intérêt social de ces deux entités belges.

L'INEXPÉRIENCE ET LA CUPIDITÉ

De plus, le conseil d'administration ne comptait pas beaucoup de

membres ayant une expérience en matière bancaire, mais beaucoup se souciaient surtout de bénéfices apparents et de dividendes. Cocktail périlleux, dont les effets auraient pu être corrigés si les avertissements des régulateurs avaient été entendus.

AU MÉPRIS DE LA PRUDENCE IMPOSÉE

Les banques sont soumises, pour protéger leurs déposants, à un «contrôle prudentiel» exercé par des régulateurs, qui doivent veiller à ce que les risques soient correctement identifiés et couverts, et qu'il existe suffisamment de réserves et de fonds propres pour couvrir les imprévus.

Les banques ayant reçu des aides d'État sont aussi soumises au contrôle des régulateurs euro-

2010, ses propres recommandations à la branche française de Dexia, où se situaient la plupart des problèmes, et elles allaient dans la même direction.

Les deux instances demandaient un meilleur souci et contrôle des risques, et deux mesures à prendre rapidement: la réduction du portefeuille d'obligations à long terme financé à court terme, et l'extourne des couvertures de taux y afférentes, qui devenaient très exigeantes en liquidités.

UNE MAUVAISE FOI INJUSTIFIABLE AU REGARD DE L'INTÉRÊT SOCIAL

Les dirigeants de Dexia ont préféré combattre ces exigences, pour des raisons qu'ils devraient expliquer. Prétendre que la vente

comprises ni correctement appliquées, à la suite, semble-t-il, de pressions politiques intenses. Le régulateur prudentiel belge est discret dans ce dossier, mais il est à espérer qu'il ait au moins tiré la sonnette d'alarme.

Le conseil d'administration de Dexia Banque Belgique devait savoir que celle-ci prêtait un montant de plusieurs dizaines de milliards (plus de 40 milliards, semble-t-il) à une société française, Dexia France, à la santé financière pour le moins fragile, soit un montant équivalent à six ou sept fois les fonds propres de Dexia Banque Belgique.

Ceci est difficile à justifier au regard de l'intérêt social, et plus encore au regard du devoir fiduciaire de la banque vis-à-vis de ses déposants, et du garant de ses dépôts, l'État belge.

Le conseil d'administration d'une banque comprend souvent trop peu que les régulateurs peuvent être de précieux alliés, dont les collaborateurs spécialisés analysent les banques de façon professionnelle et objective.

LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS

L'ambition première des banquiers doit être de faire leur (très beau) métier en minimisant leurs risques, ce que des dirigeants chasseurs de primes et bonus semblent comprendre difficilement.

Il serait temps que leurs administrateurs soient capables de les contrôler, et coopèrent avec les régulateurs (nationaux et européens) plutôt que de gober aveuglément la complainte antirégulation de ces dirigeants de grandes banques irresponsables, qui mettent en danger notre économie depuis trop longtemps. ■



L'ambition des banquiers doit être de minimiser leurs risques, ce que des dirigeants chasseurs de primes et bonus ne semblent pas comprendre.

peins de la concurrence. La direction de la concurrence de la Commission européenne s'est livrée, en 2009, à une analyse très incisive (publiée en février 2010) sur les problèmes de Dexia en 2008.

De son côté, l'autorité prudentielle française a formulé, en

d'obligations d'État à cette période n'était possible qu'avec des pertes importantes est simplement faux (sauf pour les obligations grecques, et encore, à partir de mars 2010).

Il est très dommage que les recommandations et exigences des régulateurs n'aient pas été bien