

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des Finances, de l'économie générale et du Plan

– Audition, ouverte à la presse, de M. François PÉROL,  
Président du groupe Caisses d'Épargne/Banques populaires

Mercredi  
25 mars 2009  
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 74

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence**  
**de M. Didier Migaud**  
*Président*



**M. le président Didier Migaud.** Mes chers collègues, nous accueillons aujourd'hui M. François Pérol, dont la nomination en qualité de directeur général a été approuvée par le conseil d'administration des Banques populaires le 25 février dernier et en qualité de président du directoire par le conseil d'administration de la Fédération des Caisses d'épargne le 26 février. La fusion des deux groupes bancaires mutualistes est en cours. Elle devrait être effective d'ici à l'été.

Avant d'évoquer la situation du nouveau groupe, ses perspectives, ses relations avec l'État, il m'apparaît nécessaire, monsieur le président, de revenir sur les conditions de votre nomination qui ont pu faire débat. La Commission des lois de notre assemblée a entendu, le 12 mars dernier, Olivier Fouquet, président de la Commission de déontologie. Je rappelle qu'une loi avait été adoptée en 1993 à l'initiative de Michel Sapin, alors ministre de l'économie, afin de prévenir notamment les phénomènes de collusion d'intérêts. Ce texte, remanié en 2007, a institué une commission de déontologie qui doit être saisie « pour les agents chargés soit d'assurer la surveillance ou le contrôle d'une entreprise privée, soit de conclure des contrats de toute nature avec une entreprise privée ou de formuler un avis sur de tels contrats, soit de proposer des décisions relatives à des opérations effectuées par une entreprise privée ou de formuler un avis sur de telles décisions », à charge pour ces agents ou leur administration d'effectuer la saisine : « La Commission peut être saisie par tout agent entrant dans ce champ ou par l'administration dont il relève. »

Dans une lettre du 23 février communiquée par le secrétaire général de l'Élysée, Claude Guéant, à Olivier Fouquet, vous avez écrit, monsieur le président : « J'estime n'avoir pas exercé de surveillance ou de contrôle sur la Caisse nationale des caisses d'épargne, sur la Banque fédérale des banques populaires ou sur leur réseau. Je n'ai pas davantage conclu ou formulé d'avis sur des contrats passés avec ces entreprises, ni proposé à l'autorité compétente de décisions relatives à des opérations effectuées par elle, ni formulé d'avis sur de telles décisions. Il m'apparaît dans ces conditions que je pourrais exercer des fonctions dans ces entreprises s'il était décidé de me les confier, sans méconnaître l'article 87 de la loi de 1993 ou l'article 432-13 du code pénal ».

De son côté, Olivier Fouquet a rappelé, au cours de son audition, les termes du communiqué de presse de la commission de déontologie, précisant qu'elle n'avait pas été saisie en tant que telle, et a fait le commentaire suivant : « S'agissant du cas de M. Pérol, je ne peux pas répondre mais, quand la commission précise : “ Il appartient à ceux-ci et à l'administration dont ils relèvent, si un doute intervient à ce propos, de saisir la Commission afin que, dans l'intérêt de tous, à commencer par celui des personnes en cause, les règles déontologiques soient respectées. Les motifs de leur départ, fussent-ils d'intérêt général, ne les en dispensent pas. ” Il me semble que tout est dit. »

Beaucoup ont considéré que doute il y avait et que vous auriez dû saisir la Commission de déontologie. Aux yeux de nombreux observateurs – c'est ce qui ressort notamment des nombreux articles de presse consacrés à cette fusion –, vous avez participé activement à la conception et à l'instruction du dossier de fusion des Caisses d'épargne et des Banques populaires. Dans de telles conditions, peut-on suivre d'aussi près que vous l'avez fait un tel dossier sans « donner son avis ». Ma question est donc : Qu'est-ce qui fait que vous n'avez pas saisi la Commission de déontologie ?

En ce qui concerne la situation des banques et du futur groupe, parmi les nombreuses questions que pose la fusion des Caisses d'épargnes et des Banques populaires, celles qui

viennent les premières à l'esprit sont les suivantes : quelle est la situation financière exacte de Natixis, des Caisses d'épargne, des Banques populaires ? Quelles sont les motivations de cette fusion : de quelles synergies s'agit-il ? Au niveau des organes centraux ? Des réseaux ? Les salariés seront-ils concernés par la restructuration ? Quelles en seront les conséquences d'ordre fiscal, à partir du moment où les résultats du groupe seront consolidés ? Actuellement, les Caisses d'épargne ont une structure centralisée alors que les Banques populaires font une large place au fédéralisme et au pouvoir des banques régionales. Quel type d'organisation sera retenu ? Comment va être dirigé ce groupe ? Comment sera composé le conseil d'administration ? Quelle sera la place des représentants de l'État, et quels seront leurs pouvoirs ? Ce groupe bancaire va-t-il revoir sa stratégie, concernant notamment ses activités de banque d'investissement ?

Que représentent les aides de l'État aux deux groupes depuis que la loi de finances rectificative pour le financement de l'économie, votée en octobre 2008, a autorisé le Gouvernement à apporter sa garantie à la SFEF et à la Société de prises de participation de l'État, la SPPE ? Quel en est le volume ? Quelle en est la nature ? Quelles sont les contreparties inscrites dans les conventions signées avec l'État, en ce qui concerne la distribution de crédit ? *Quid* du mode de gouvernance du groupe ?

Autant de questions importantes auxquelles nous souhaitons, monsieur le président, que vous apportiez des réponses à la représentation nationale.

**M. François Pérol, président du groupe Caisses d'épargne/Banques populaires.**

Je remercie la Commission des finances de l'Assemblée nationale de me donner l'occasion de m'exprimer sur la mission dont j'ai la charge aujourd'hui et d'expliquer certains points qu'il me paraît important de garder à l'esprit lorsque l'on parle du rapprochement de deux grands groupes bancaires français. J'en viendrai ensuite aux conditions de ma nomination, à la saisine de la Commission de déontologie et à l'irrégularité alléguée de mon arrivée à la tête des fonctions exécutives de ces deux groupes.

Mon propos introductif se concentrera sur cinq points.

Premièrement, et même s'il s'agit d'une évidence, il faut la garder en tête, nous vivons la crise financière et économique la plus brutale et la plus profonde que la France et le monde aient connue depuis de très nombreuses décennies. Ainsi, depuis le 5 décembre 2006, date de son introduction en bourse, la valeur boursière de Natixis a diminué de 84 %, celles de Dexia de 83 %, de la Société générale de 69 %, du Crédit agricole de 57 %, de BNP-Paribas de 61 % et d'Axa de 67 %. À l'étranger, les ordres de grandeur sont les mêmes, et une banque comme Citigroup, dont on disait il y a deux ans que ses résultats sur une seule année lui permettraient de s'offrir la Société générale – sa capitalisation boursière était alors de 250 milliards de dollars –, ne vaut plus aujourd'hui, selon le marché, qu'un peu plus de 10 milliards de dollars. Le contexte est donc proprement exceptionnel, et il a conduit tous les gouvernements du monde, le gouvernement français comme les autres, à venir en soutien à leurs établissements bancaires, pour éviter que la défaillance de l'un ne provoque celle de l'ensemble du système, ce qui aurait été synonyme de difficultés encore plus lourdes pour les épargnants, les emprunteurs et, partant, pour le fonctionnement de l'économie.

Deuxièmement, le rapprochement entre les deux banques est né « dans » l'urgence, mais pas « de » l'urgence. Les dirigeants des Caisses d'épargne et des Banques populaires en débattaient entre eux depuis des années. Ce n'est pas une idée nouvelle. En région, les responsables se connaissent, se parlent. À plusieurs reprises, des discussions ont eu lieu au

plan national sur l'opportunité de réunir les Banques populaires, dont la part de marché de la banque de détail tourne autour de 8 ou 9 %, et les Caisses d'épargne, qui représentent entre 10 % et 12 %, c'est-à-dire deux challengers dont les clientèles sont fondamentalement complémentaires. Cette idée, ce n'est pas l'État qui l'a conçue, pas plus qu'il n'en a assuré la promotion et la conception. En octobre dernier, ce sont les dirigeants des deux groupes qui ont annoncé le rapprochement parce que le contexte créé par la crise financière nécessitait d'accélérer le mouvement.

La décision a été prise, j'insiste, par les dirigeants des deux groupes, non par le Gouvernement.

En octobre dernier, un incident grave a eu lieu à la Caisse nationale des caisses d'épargne, entraînant une perte de l'ordre de 750 millions d'euros et à la suite duquel les dirigeants d'alors ont démissionné. Les nouveaux dirigeants ont confirmé le projet de rapprochement. À l'époque, les autorités publiques, le régulateur bancaire, le ministre des finances, le Premier ministre et le Président de la République leur ont conseillé, si tel était leur choix, que le rapprochement se fasse vite. Pour une raison simple : rien à l'époque ne permettait de penser que le contexte financier allait s'améliorer rapidement.

Troisièmement, ce rapprochement est fondé sur un projet industriel, sur une vision à cinq ou dix ans. Il repose au fond sur l'idée que les deux réseaux sont présents dans l'ensemble des régions françaises, qu'ils sont solides grâce à leurs clientèles respectives – les artisans, commerçants et PME pour les Banques populaires ; les particuliers et les ménages, souvent modestes, pour les Caisses d'épargne –, qu'ils ont des parts de marché importantes, mais pas suffisantes pour rester isolés. Il s'agit de deux groupes coopératifs, anciens, avec des valeurs communes, même si leurs cultures sont différentes.

Dans le monde de demain, il faudra être capable non seulement de proposer des services de proximité, mais aussi toute une gamme de produits fabriqués par des usines – assurances, gestion d'actifs, services financiers spécialisés comme le crédit à la consommation, notamment – et les deux groupes seront plus forts ensemble que séparément. Déjà, sur le marché domestique, la BNP et la Société générale trouvent leurs parts de marché insuffisantes, et elles seraient prêtes à engager des mouvements stratégiques pour les renforcer.

Fondé avant tout sur la banque de détail et de proximité que représentent les vingt Banques populaires régionales et les dix-sept Caisses régionales d'épargne, et qui dégagent 70 % du produit net bancaire de l'ensemble du groupe, ce projet a un sens du point de vue industriel. Les deux réseaux resteront indépendants, autonomes, puisque les deux marques représentent des actifs très importants car leur image est forte, mais ils pourront mutualiser certaines fonctions tout en profitant des bonnes expériences et des bonnes pratiques de l'un et de l'autre. Ancrés sur le territoire, ils représenteront plus de 8 000 agences et près de 20 % de part de marché, au service du financement de l'économie.

Autre enseignement, un grand groupe bancaire ne peut se développer sans avoir des outils, c'est-à-dire des filiales, qui sont détenues aujourd'hui par les organes centraux des deux groupes, la Caisse nationale des caisses d'épargne d'un côté, la Banque fédérale des banques populaires de l'autre. Ces filiales, à commencer par Natixis, devront être mises au service des clients des réseaux, mais aussi des grandes entreprises françaises et européennes puisque Natixis assure à peu près 10 % du financement des grandes entreprises françaises. Cet établissement, qui intègre une banque de financement et d'investissement, devra être recentré

sur des activités utiles au financement des entreprises. En décembre 2008, Natixis a annoncé un plan de recentrage de ses activités sur le cœur de métier. Il m'appartient désormais d'évaluer s'il est suffisant, s'il est exécuté correctement, et s'il permet de développer un modèle de banque de financement et d'investissement durablement rentable.

En ce qui concerne les organes centraux, vous l'avez relevé, monsieur le président, l'un des deux groupes a une culture plus centralisatrice que l'autre, mais les deux groupes sont construits de la même manière : les actionnaires sont respectivement les Caisses régionales d'épargne et les Banques populaires régionales, et ils contrôlent un organe central qui, en application de la loi, détient certaines prérogatives de puissance publique car celle-ci lui confie, s'agissant d'un secteur réglementé, un rôle de pilotage financier et stratégique, l'agrément des dirigeants, la gestion de la liquidité. Le Gouvernement vous soumettra un projet de loi pour définir les missions du nouvel organe central, qui devra en outre gérer les filiales, actifs communs des deux groupes.

Pour résumer, le projet repose sur la banque de détail et de proximité, la gestion des filiales au service des clients, et un organe central centré exclusivement sur ses missions régaliennes. Il engage deux groupes coopératifs qui ont développé des valeurs propres et qui sont, même s'ils ont eu tendance à les oublier dans un passé récent, porteuses d'avenir. Au cœur du projet se trouve l'idée que seuls des résultats durables et la performance économique pourront garantir la pérennité de l'ensemble.

Quatrièmement, les deux réseaux emploient 110 000 salariés. La Caisse nationale des caisses d'épargne, avant mon arrivée, avait lancé un plan de départs volontaires qui devrait concerner environ 200 personnes. Il est nécessaire compte tenu des résultats enregistrés par le groupe. Les réseaux seront maintenus, et les statuts des personnels ne seront pas modifiés même s'il faut créer, au niveau de l'organe central, un statut commun. Il n'y aura pas de fusion des réseaux où se concentre l'essentiel de l'emploi, parce que la force d'une banque, c'est sa capacité de distribution. En l'occurrence, cette force repose sur ces deux marques qu'il faut maintenir sans les spécialiser, et développer ensemble tout en les articulant entre elles. Le calendrier a été fixé par le conseil d'administration des Banques populaires et le conseil de surveillance des Caisses d'épargne, pour que les opérations de rapprochement soient approuvées par les organes sociaux aux alentours du 30 juin. Cela suppose que le Parlement se soit prononcé sur un projet de loi, et que les consultations ainsi que les informations des instances représentatives du personnel aient été menées dans les délais.

Cinquièmement, s'agissant des conditions de ma nomination, monsieur le président, vous m'avez demandé pourquoi je n'avais pas saisi la Commission de déontologie, et si j'avais donné des avis sur ce dossier.

Je n'ai pas saisi la Commission de déontologie. La nomination devait intervenir le 25 février aux Banques populaires et le 26 aux Caisses d'épargne. Nous sommes dans un contexte d'urgence : les deux groupes et leur filiale commune s'appêtent à annoncer des pertes importantes – 2,8 milliards d'euros pour Natixis, 2 milliards pour le groupe des Caisses d'épargne, 500 000 millions environ pour les Banques populaires. Natixis représente un risque systémique : son bilan dépasse les 300 milliards d'euros, ses encours de financement plus de 270 milliards. La liquidité de l'établissement est un enjeu considérable et la crise nous a appris que les banques, y compris les plus grandes d'entre elles, étaient mortelles et que, parfois, il ne fallait guère plus de vingt-quatre heures pour les emporter. Nous sommes donc dans une situation d'urgence.

J'ai proposé de saisir la Commission de déontologie. Son président, M. Fouquet, qui a été auditionné par la Commission des lois de l'Assemblée nationale, a indiqué que sa commission ne pouvait pas rendre un avis en un mois – en tout cas, même en allant très vite, pas avant le 11 mars. Selon lui, dans le cas d'un conseiller du Président de la République, la saisine, en application de la loi de 2007, n'était pas obligatoire. Au surplus, a-t-il ajouté, la jurisprudence traditionnelle de la Commission de déontologie, s'agissant des conseillers de cabinet, était de considérer qu'ils ne relevaient pas des cas prévus par l'article 432-13 du code pénal. Cette analyse, le président de la commission de déontologie a proposé de la faire dans le cadre d'un avis rendu à titre personnel. Je l'ai donc saisi en ce sens. Elle était la même que celle du secrétaire général du Gouvernement et que celle d'un conseil que j'avais consulté à titre personnel.

J'ai donc pris mes responsabilités. En conscience, j'ai décidé, compte tenu des fonctions que j'avais exercées, de la manière dont je m'étais occupé du dossier, des textes, de la situation des deux groupes, de l'urgence qu'il y avait à désigner un homme neutre qui ne soit issu d'aucun des deux groupes, que je pouvais ne pas saisir la Commission de déontologie en me fondant sur l'analyse du secrétaire général du Gouvernement, sur celle du président de cette commission et, à titre accessoire, sur celle de mon conseil personnel. En outre, le conseil de surveillance des Caisses d'épargne et le conseil d'administration de la Banque fédérale des banques populaires se sont prononcés en connaissance de cause, en s'appuyant sur l'avis personnel du président de la Commission de déontologie. Ils ont, eux aussi, sollicité les avis de leurs propres conseils juridiques et ont conclu qu'il leur était parfaitement possible de procéder à ma nomination.

Telles sont les raisons pour lesquelles je n'ai pas saisi la Commission de déontologie.

Contrairement à ce que je lis ou entends, et au risque de vous décevoir, je n'étais pas en charge de l'ensemble des affaires économiques et financières de ce pays. J'ai toujours exercé ma fonction avec l'idée que j'étais un conseiller, que mon rôle était d'informer le Président de la République, de lui donner mon opinion et de l'aider à conduire la meilleure politique économique et financière au service du pays. Je sais que ce n'est pas l'image qu'en ont certains d'entre vous, mais c'est pourtant ce que j'ai fait au cours de ces deux années au service du Président de la République et de mon pays.

Je ne suis pas le dépositaire des secrets de l'ensemble des banques françaises. Le plan de recapitalisation bancaire a été instruit et conçu par le ministère des finances et par le régulateur bancaire. Le projet de fusion entre les Caisses d'épargne et les Banques populaires est venu des entreprises – je ne l'ai ni imaginé, ni organisé, ni conduit. Je n'ai exercé ni contrôle ni surveillance sur l'un ou l'autre des deux groupes. Je n'ai passé aucun marché avec eux, et n'ai pas donné d'avis sur des marchés qu'ils auraient passés. Je n'ai pas donné d'avis à l'autorité compétente, s'agissant des opérations concernant ces deux groupes. J'ai donné mon opinion au Président de la République, en tâchant de l'éclairer au mieux. J'ai essayé de lui apporter ma compréhension des choses.

Oui, j'ai reçu les dirigeants de ces deux groupes – j'ai lu que je les avais reçus à mon domicile : non, je n'ai pas poussé mon zèle professionnel jusque-là – comme ils ont été reçus par d'autres. Je les ai reçus pour pouvoir informer le Président de la République sur les banques – c'est un sujet important, ces temps-ci –, pour exercer mon rôle de conseiller. Je n'ai pas outrepassé mes fonctions : j'ai essayé loyalement, sereinement, d'informer le Président de la République, qui n'est pas l'autorité compétente en la matière.

Je ne joue pas sur les mots. Les mots ont un sens. La loi a un sens.

En conscience, j'ai pensé, et je continue de penser, que je pouvais exercer mes nouvelles fonctions. Les deux conseils ont bien voulu me faire confiance. Et, depuis le 2 mars, j'essaie de mener à bien ce que je conçois comme une mission. Quitte à paraître bizarre à vos yeux, c'est pour moi une mission, un projet. J'ai lu ici ou là que j'étais l'homme non de l'État, mais de Rothschild. Je ne suis pas l'homme de Rothschild. J'ai servi l'État pendant quinze ans, loyalement. J'ai en tout cas essayé de le faire avec conscience professionnelle, avec compétence, avec ouverture d'esprit, et aussi en écoutant. Oui, j'ai travaillé à la banque Rothschild, et je n'en ai pas honte, mais cela ne fait pas de moi l'« homme de Rothschild ». Ensuite, j'ai travaillé pour le Président de la République, là aussi loyalement.

Voilà ce que je voulais vous dire. J'ai sûrement été trop long, mais je devais vous fournir certaines explications.

**M. Gilles Carrez, rapporteur général.** Monsieur le président, je m'interroge surtout sur la place de l'État dans le futur groupe. La crise financière pousse à intervenir de deux façons différentes : d'abord en garantie de refinancement et par apport en fonds propres sous forme de titres subordonnés, ensuite à la manière dont Dexia a été sauvé. Nous sommes aujourd'hui, semble-t-il, dans une situation intermédiaire.

Vous n'avez pas répondu à la question du président Didier Migaud sur les comptes. À propos des Caisses d'épargne, vous avez évoqué une perte sur l'activité de *trading* de 750 millions d'euros, à laquelle s'ajoutera celle de plusieurs milliards due à la participation de 35 % au capital de Natixis. Certaines acquisitions, comme Meilleurtaux.com, ou Nexity, ont été faites à un prix surévalué, et sont survenues après une sortie en *cash* de 7 milliards d'euros il y a trois ou quatre ans. De leur côté, les banques populaires vont enregistrer une perte de 500 millions d'euros, et comptabiliser la dépréciation dans Natixis, même si elle est moins élevée que celle des Caisses d'épargne. Dans ces conditions, 5 milliards d'euros suffiront-ils ? Comment le nouveau groupe dégagera-t-il des marges si les deux réseaux restent distincts ? Même si les clientèles sont différentes, les agences sont souvent situées les unes à côté des autres. Comment envisagez-vous d'améliorer les comptes alors que la situation financière est extraordinairement difficile ?

Dans le montage, l'État intervient pour 2 ou 2,5 milliards d'euros par souscription d'actions de préférence qui se transformeront, le cas échéant, en actions ordinaires dans la limite de 20 % du total du capital. Qu'envisagez-vous au terme des cinq ans ? Un désengagement de l'État ? Ou bien cette première intervention n'est-elle que le prélude à une nationalisation qui ne dirait pas son nom ?

Le nouvel organisme, dont vous serez sans doute appelé à présider le directoire, contrôlera, d'une part, la Banque fédérale des Banques populaires et, d'autre part, la Caisse nationale des caisses d'épargne. Le conseil de surveillance devrait compter vingt membres, dont deux représentants du personnel, et les décisions importantes seraient apparemment prises à une majorité qualifiée. Quels seront les pouvoirs conférés au président ? Comme l'État compterait quatre représentants, cette majorité qualifiée lui conférerait-elle de fait une minorité de blocage ? Comment les intérêts de l'État seront-ils protégés et la gouvernance organisée ? Comment concilier l'autonomie locale avec une gestion centrale ? Quels seront vos pouvoirs, en particulier sur les participations qui ne seront pas apportées à la structure centrale, par exemple le Crédit Foncier ou Foncia ?

Nous sommes ici pour défendre les intérêts de l'État, qui sont de trois ordres. Il doit d'abord veiller au financement de l'économie, notamment par le biais des conventions qui ont été signées en octobre dernier. Comment comptez-vous les mettre en œuvre ? Par ailleurs, il y a un volet déontologique, dont on parle beaucoup. Enfin, s'agissant du cas particulier que constituent les Banques populaires et les Caisses d'épargne, comment seront défendus les intérêts de l'État actionnaire dont les apports en fonds propres auront été beaucoup plus importants que dans les autres banques, à l'exception de Dexia ?

**M. Jérôme Chartier.** Alors que la fusion des deux groupes soulève des questions stratégiques, notre audition est ouverte à la presse, à votre demande, monsieur le président. Nous comprenons bien l'objectif politique qui se cache derrière cette décision, et nous voulons marquer notre désapprobation car les enjeux pour les deux groupes, notamment en termes d'emplois, sont trop importants. Il nous aurait semblé plus adapté de conduire une audition dans un cadre plus classique.

**M. le président Didier Migaud.** Cela ne nous empêchera pas de le faire également. Mais personne n'aurait compris qu'il en soit autrement concernant cette audition. Et M. Pérol n'a soulevé aucune difficulté, je tiens à le préciser.

**M. Jérôme Chartier.** Mais sans avoir l'assentiment du rapporteur général, je tiens à en faire état.

Vous conserverez, monsieur Pérol, les deux marques pour un même métier. Outre le plan de départs volontaires, envisagez-vous d'autres suppressions d'emplois, notamment dans les *back offices*, pour réaliser des économies d'échelle ? Natixis, depuis son introduction en bourse, a perdu les quatre cinquièmes de sa valeur et elle affiche cette année des pertes considérables. Une enquête préliminaire est en cours. Un plan de licenciements est-il prévu dans cet établissement ? D'autres mesures sont-elles en préparation pour le faire renouer le plus rapidement possible avec les bénéfices ? Comptez-vous fusionner les structures centrales de chacun des deux groupes ? Si oui, dans quel délai ? La constitution du nouveau groupe remet-elle en cause les projets d'implantations nouvelles et les réaménagements d'agences existantes ?

**M. Jean-Marc Ayrault.** Monsieur Pérol, vous avez des formules étonnantes : la nouvelle entité avait besoin d'un « homme neutre », avez-vous dit, assurant qu'il y avait « urgence » à le nommer ! Je souhaiterais que vous répondiez précisément à mes questions. Elles vous ont déjà été posées, mais vous n'y avez jamais répondu.

La Commission de déontologie ne s'est pas réunie. Seul son président a donné un avis à titre personnel. Je comprends la réaction des membres de cette commission car la situation est tout de même incongrue. Mais une commission, c'est une commission : elle ne se réduit pas à son président.

Auparavant, je vous remercie du développement que vous avez consacré à la crise – la Commission des finances en avait sans doute besoin...

Je rappelle que le Président de la République, dont vous étiez le conseiller il y a encore quelques jours, fait de longs discours – à Toulon, et hier encore à Saint-Quentin – sur la gravité de la crise, justement. Nous avons eu droit, à deux reprises, à un cours de morale sur le capitalisme, appelant à la régulation, à la transparence. Et voilà que M. le secrétaire général adjoint de l'Élysée se retrouve patron d'une banque !

Monsieur Pérol, pouvez-vous nous confirmer que vous avez travaillé sur le dossier de la banque Ixis durant les années 2002, 2003 et 2004, quand vous étiez à Bercy, auprès de M. Francis Mer ? Pourquoi n'avez-vous pas respecté la décision de la Commission de déontologie quand vous avez quitté le cabinet du ministre des finances pour rejoindre la banque Rothschild, qui n'a pas elle-même respecté les règles éthiques en conseillant dans le même temps la Caisse des dépôts et les Banques populaires ?

Vous venez de déclarer que vous n'étiez pas « en charge de l'ensemble des affaires économiques et financières de ce pays ». Vous non, mais le Président de la République, lui, l'est. Et vous étiez son conseiller, c'est-à-dire que vous étiez informé. Pouvez-vous affirmer que vous n'avez pas donné d'avis au Président de la République sur le dossier des Caisses d'épargne et des Banques populaires ? Serait-ce crédible, alors que vous avez convoqué les patrons de ces deux banques dans votre bureau et que vous avez travaillé au plan de sauvetage du système bancaire français, même si vous dites que le Président de la République n'est pas l'autorité compétente ? Certes, le Président de la République n'est pas ministre des finances, ni Premier ministre, mais tout le monde sait comment cela marche ! J'ai moi-même été invité à l'Élysée avec les autres présidents de groupes pour la présentation du plan de sauvetage du système bancaire français : c'était bien le Président de la République qui, non seulement présidait, mais qui animait et conduisait la réunion. Il revendiquait d'avoir pris lui-même les décisions pour Dexia. Sur le plan juridique, l'autorité compétente n'est peut-être pas le Président de la République, mais c'est lui le patron ! En plus, vous ne dites pas la vérité puisque vous avez été associé pleinement à la préparation du projet de sauvetage des banques !

Je souhaite, au nom de mon groupe, avoir des réponses précises à ces questions, monsieur Pérol. Sinon, comment voulez-vous que les citoyens aient confiance ? Derrière les intérêts de l'État que nous défendons, il y a les contribuables et des citoyens qui s'interrogent sur ce qui sépare un discours cynique, et même hypocrite, d'une réalité de plus en plus insupportable.

**M. Nicolas Perruchot.** Je me réjouis, quant à moi, que cette audition soit ouverte à la presse. Il est important que, sur un sujet qui intéresse un large public, le contrôle que nous exerçons et la réflexion que nous menons aujourd'hui se fassent en toute transparence.

Pour revenir à votre nomination, monsieur Pérol, je dirai que rares sont ceux qui contestent vos compétences. Mais pourriez-vous nous rappeler précisément la chronologie des événements ? Comment vous est venue l'idée d'être candidat à ce poste ? Ce qui suscite nos interrogations, c'est le sentiment que vous étiez le candidat unique. Avez-vous fait acte de candidature à une date précise ? Auprès de qui ? Ou bien est-on venu vous chercher ?

En ce qui concerne l'avenir du groupe, les pertes que vous avez annoncées sont inquiétantes et les préoccupations sont fortes en région, en particulier chez les employés. Quelles sont les mutualisations envisagées ? Par ailleurs, le nouveau groupe prendra-t-il à terme un autre nom ?

**M. François Pérol.** La question, monsieur le rapporteur général, de la place de l'État est double, selon qu'on parle des fonds propres du nouvel ensemble ou de sa gouvernance.

Comme vous le savez, le risque de marché auquel les deux groupes sont exposés, comme le sont tous les établissements bancaires, s'est considérablement accru depuis dix-huit mois. En tant que banque de financement et d'investissement, Natixis y est exposée

frontalement et doit le gérer conformément aux règles comptables et prudentielles qui s'imposent à elle. Or ces règles génèrent des besoins en fonds propres à la hauteur du risque.

Étant donné l'incertitude qui préside à l'évaluation de ce risque, Natixis présente un profil de risque marqué. À cela s'ajoutent les risques existant dans le réseau régional des Caisses d'épargne, auxquels la Caisse nationale des caisses d'épargne a dû faire face. Les autorités prudentielles et le régulateur ont jugé que l'ensemble de ces risques rendait nécessaire de consolider la structure de fonds propres de ces banques, afin de garantir leur solidité financière aux yeux des observateurs et de ceux qui financent ces banques tous les jours. C'est ce qui justifie l'apport de 5 milliards d'euros, qui vient s'ajouter à un apport de 2 milliards d'euros de fonds propres – 1 milliard venant des Caisses d'Épargne et 1 milliard du groupe Banques populaires.

Le deuxième problème était un problème de gouvernance, les discussions entre les deux groupes ayant fait apparaître un risque de ce point de vue. C'est notamment la gouvernance de Natixis qui risquait de pâtir des désaccords éventuels entre les deux actionnaires. C'est une des raisons, en dehors des raisons industrielles, pour lesquelles les autorités prudentielles ont jugé que le rapprochement était utile.

En pratique, il est prévu qu'une fois l'opération de rapprochement réalisée, ce qui suppose le vote d'une loi, s'agissant de créer l'organe central d'un groupe coopératif détenant des prérogatives de puissance publique, l'État apportera 5 milliards d'euros au nouvel ensemble : 2 milliards en titres subordonnés à durée indéterminée, et 3 milliards sous forme d'actions préférentielles, convertibles en actions ordinaires au bout de cinq ans. Ces actions de préférence donneront à l'État les droits stratégiques d'un actionnaire minoritaire important : il sera représenté par deux administrateurs au conseil de surveillance du nouveau groupe et proposera en sus la désignation de deux administrateurs indépendants qui présideront les comités d'audit et des rémunérations du nouvel organe central. Il disposera donc au conseil de surveillance de quatre administrateurs sur dix-huit ayant une voix délibérative. Une liste des décisions devant être prises à la majorité qualifiée a été arrêtée : il s'agit de toutes les décisions de nature à porter atteinte aux droits patrimoniaux de l'État, telles que les opérations d'acquisition ou de cession importantes, ou portant sur le capital du nouvel organe central, ou encore la nomination du président du directoire. Par ailleurs, sa présence au conseil de surveillance garantit à l'État l'accès à l'intégralité de l'information dispensée en conseil sur la situation, la stratégie et l'ensemble des projets de l'établissement. Tout cela est de nature à protéger les intérêts de l'État.

En outre, les titres de l'État seront rémunérés conformément aux recommandations de la Commission européenne : à hauteur de 8 % pour les titres subordonnés, et au-delà pour les actions préférentielles, l'État ayant considéré que le montant apporté étant plus important, les droits stratégiques n'avaient pas à être plus valorisés que l'option de conversion en actions ordinaires.

Enfin, la rémunération de l'État sera garantie sur le périmètre total du groupe, incluant notamment l'ensemble des banques et des caisses régionales, et non pas seulement sur le périmètre du seul organe central.

Ces fonds propres apportés par l'État sont certes d'un coût relativement élevé, mais il n'y a pas dans l'état actuel des marchés d'autres sources de fonds propres. En cas d'amélioration de la situation économique et financière, la rémunération de ces fonds croissant avec le temps, le nouveau groupe aura intérêt à rembourser l'État en levant des

fonds propres à un coût moins important : tel est la logique qui sous-tend ce dispositif, comme ceux mis en place par tous les gouvernements pour soutenir les systèmes bancaires. Je crois qu'en outre les deux groupes auront à cœur de retrouver l'autonomie qu'ils craignent de perdre dans cette opération.

Je pensais avoir déjà répondu à la question de la conciliation entre centralisation et décentralisation. Il s'agit fondamentalement de deux groupes décentralisés, de deux réseaux d'établissements financiers autonomes au niveau régional : les Banques régionales populaires et les Caisses régionales d'épargne sont des banques de plein exercice, établissements autonomes disposant de fonds propres et d'une politique propre de distribution, menée par des dirigeants selon une logique économique qui les rend comptables de leurs résultats et de leur bilan. Cependant, s'agissant de banques sous statut coopératif, la loi bancaire impose qu'un organe central assure la sécurité financière de l'ensemble du dispositif, en mettant en œuvre le mécanisme de solidarité financière. Cet organe central dispose pour ce faire de capacités de détermination des orientations stratégiques, de pilotage financier, de la liquidité et de la trésorerie. Ces pouvoirs attribués par la loi à l'organe central limitent l'autonomie des établissements régionaux, sans autoriser celui-ci à s'immiscer dans leur gestion.

C'est cette logique économique que je souhaite voir à l'œuvre : trente-sept établissements autonomes, dont les dirigeants seront comptables des résultats, la responsabilité étant la contrepartie de l'autonomie, affiliés à un organe central exerçant l'intégralité des pouvoirs de contrôle et de pilotage.

Les degrés de centralisation différents des deux groupes s'expliquent par la jeunesse du réseau des Caisses d'épargne, où l'organe central y est plus fort, alors que les établissements du groupe Banques populaires ont acquis au fil du temps une plus grande autonomie. J'ai pu constater – tout dernièrement encore à Nantes, monsieur Ayrault – que les dirigeants des établissements des deux réseaux adhèrent à 100 % à ce projet : c'est qu'ils connaissent la réalité du terrain et se vivent comme les dirigeants d'établissements autonomes.

Les plans de départs volontaires, lancés indépendamment du projet de rapprochement, monsieur Chartier, à la Caisse nationale des caisses d'épargne, et chez Natixis, dans le cadre du recentrage de la banque sur ses activités, correspondent aux réductions d'effectifs réalisées par toutes les banques de financement et d'investissement du monde.

Quant à la plainte relative aux conditions d'introduction en bourse de Natixis, j'en ignore le contenu.

Il n'y aura pas, monsieur Perruchot, de fusion des deux réseaux et des deux marques, la force d'une banque de détail résidant dans sa distribution et sa marque. Il faudra bien en revanche donner un nom à l'organe central, la question de savoir si ce nom pourra être utilisé comme marque étant encore à l'examen.

Il y aura bien rapprochement des organes centraux, mais sur le terrain, la politique des agences restera définie par chaque établissement régional. Si les Caisses régionales d'épargne comme les Banques régionales populaires ont créé beaucoup d'agences ces dernières années, le rythme devrait néanmoins se ralentir, étant donné le niveau de couverture du territoire.

J'ai utilisé la formule d'« homme neutre », monsieur Ayrault, pour signifier que je n'appartenais à aucun des deux groupes : il ne s'agissait pas pour moi de nier que je suis proche de M. Sarkozy : je le suis et j'espère le rester.

**M. Jean-Marc Ayrault.** D'autant qu'il vous a nommé !

**M. François Pérol.** Ce sont les conseils d'administration des deux groupes qui m'ont nommé.

Par ailleurs, monsieur Ayrault, j'ai parfaitement respecté les recommandations formulées en 2004 par la Commission de déontologie, dont la saisine était obligatoire avant la loi de 2007. Celle-ci m'avait enjoint de ne pas travailler sur des dossiers dont j'avais eu à connaître en tant que haut fonctionnaire. Or je n'avais pas eu à connaître dans l'exercice de mes fonctions de dossiers relatifs à la Banque fédérale des banques populaires, pour laquelle j'ai travaillé comme conseil pour le compte de la banque Rothschild.

Il est également inexact d'affirmer comme vous le faites que la banque Rothschild a contrevenu à l'éthique dans cette affaire. Confrontée à un risque de conflit d'intérêts semblable à ceux que toutes les banques d'affaires connaissent quasi quotidiennement, la banque Rothschild a décidé de trancher au bénéfice de la Banque fédérale des banques populaires plutôt qu'à celui de la Caisse des dépôts et consignations. De tels choix s'imposent aux établissements qui travaillent bien et sont de ce fait très sollicités.

En tant que directeur adjoint de cabinet de Francis Mer, j'ai effectivement eu à connaître de l'opération de rachat d'IXIS, établissement de financement et d'investissement auparavant détenu par la Caisse des dépôts et consignations, par la Caisse nationale des caisses d'Épargne. Cela ne veut pas dire que j'aie enfreint la réserve posée par la Commission de déontologie.

La thèse selon laquelle je serais en situation de prise illégale d'intérêt est purement politique. J'ai certes donné mon avis au Président de la République, mais cela ne signifie pas que je sois en situation de prise illégale d'intérêts car, contrairement à ce que vous pensez, les institutions fonctionnent : c'est la Commission bancaire qui est chargée du contrôle des banques ; c'est le ministère des finances qui est chargé de la régulation du système bancaire. C'est la Commission bancaire et la direction générale du Trésor qui instruisent les dossiers, et ce sont elles, et non pas moi, qui ont calibré le plan de recapitalisation bancaire. Pour ma part, j'ai donné mon avis sur la politique économique et financière qu'il convenait de suivre. Au moment de la faillite de la banque Lehman Brothers, par exemple, j'ai prôné, à mon avis utilement, l'intervention des gouvernements.

Ce n'est pas parce que la réalité que je décris ne correspond pas à votre thèse que je serais cynique ou hypocrite. Je n'étais pas l'homme omniscient que décrit la presse ; je suis un homme raisonnable, pondéré et qui agit rarement à la légère.

Il ne m'était pas venu à l'idée d'être candidat à ce poste, monsieur Perruchot. De même je n'avais pas sollicité la fonction de secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, mais j'ai pensé qu'il était de mon devoir de remplir cette tâche, par conviction et par estime pour le Président de la République. Je n'ai pas un appétit effréné pour le pouvoir ou les satisfactions personnelles. Mais il fallait dans cette affaire un homme neutre, qui incarne aussi de quelque façon la puissance publique. Il était donc de mon devoir d'accepter.

Conscients de cette nécessité de nommer un homme neutre, les dirigeants des deux groupes n'ont pourtant pas proposé de candidats. Ils se sont dit qu'il était judicieux, étant donné la situation où était leurs groupes, que j'assume la responsabilité exécutive de ces derniers afin de mener à bien le projet qui était le leur. Je considère cela comme une mission, et non comme un avantage.

Vous avez raison, monsieur Perruchot : les chiffres sont inquiétants, mais ils décrivent la situation que j'ai trouvée. Si les banques de détail sont fondamentalement saines, le stress financier et économique généré par l'exposition au marché et la montée des risques de crédit est d'une brutalité exceptionnelle. En outre, les règles comptables et prudentielles actuelles imposent aux banques de disposer de toujours plus de fonds propres et de provisions, et même si cette logique n'est pas saine sur le plan économique, telle est la réglementation que j'ai la responsabilité d'appliquer.

**M. Michel Bouvard.** Nous avons déjà consacré beaucoup de temps aux questions de déontologie. D'ailleurs, j'ai le souvenir que la Commission de déontologie avait été créée pour examiner le cas des fonctionnaires qui avaient eu en charge des dossiers de privatisation. Nous sommes là dans un cas plutôt inverse...

Venons-en au fond ! On connaît le rôle majeur du groupe Banques Populaires et des Caisses d'épargne dans la distribution de crédit aux PME. Quelles seront à l'avenir les capacités des établissements régionaux en la matière ? Devront-ils faire remonter des fonds dans la structure faîtière au détriment de leur action sur le terrain ?

Quelle a été l'incidence de la généralisation du Livret A sur la stratégie des Caisses d'épargne ? Il semble que ces dernières ont été un peu moins dynamiques que La Poste en matière de diversification des dépôts.

La participation des Caisses d'épargne dans CNP-Assurances restera-t-elle dans la structure faîtière ?

Enfin, qu'advient-il de Natixis-Assurance et des banques HSBC qui avaient été rachetées par le groupe Banques populaires ?

**M. François Pérol.** Les établissements régionaux HSBC vont devenir propriétés à 100 % des Banques régionales populaires des régions concernées, chaque banque devant mener la politique de cette enseigne. À mon avis, les enseignes en question, qui sont des marques régionales connues, seront maintenues.

La participation des Caisses d'épargne dans CNP-Assurances sera cédée au nouvel organe central en tant qu'actif stratégique du nouveau groupe, appelé à jouer un rôle essentiel en matière d'assurance-vie.

La collecte du Livret A par les Caisses d'épargne, très dynamique en 2008, a baissé en 2009, du fait de la baisse des taux. En outre, les Caisses d'épargne doivent désormais faire face à la banalisation de ce produit.

Les Caisses régionales d'épargne ont investi une part importante de leurs fonds propres dans la Caisse nationale des caisses d'épargne. Il faudra donc veiller au redressement des comptes du futur organe central, qui devra en conséquence être plus économe et plus efficace que ne l'était la CNCE. Il faudra de plus que la performance économique soit au cœur

des préoccupations du réseau des Caisses d'épargne : c'est ce qui garantira véritablement la solidité financière de l'ensemble.

**M. Pierre-Alain Muet.** Vous avez invoqué l'urgence pour expliquer pourquoi vous n'aviez pas saisi la Commission de déontologie. Ne pensez-vous pas que, si vous l'aviez fait, vous seriez aujourd'hui dans une situation plus satisfaisante au regard de vos fonctions ? Vous encourez en effet le risque de voir votre nomination faire l'objet d'un recours.

Le terme « neutre » est-il pertinent pour qualifier un homme auquel ses fonctions antérieures ont donné l'occasion de participer à la préparation de l'opération de rapprochement entre les deux groupes ?

Si vous avez reconnu avoir suivi le dossier Ixis en tant que directeur adjoint de cabinet de Francis Mer puis de Nicolas Sarkozy, vous prétendez vous être occupé, pour la banque Rothschild, uniquement de la Banque fédérale des banques populaires. Cela signifie-t-il que vous ne vous soyez absolument pas occupé, dans ces fonctions, du mariage de Natixis avec Ixis ?

Ma dernière question est d'un ordre plus personnel. En tant qu'inspecteur général des finances, vous auriez pu choisir de vous mettre en disponibilité pour exercer cette fonction. Est-il vrai que vous l'avez envisagé, provoquant même la réunion d'une commission paritaire, avant de changer d'avis ? Si tel est le cas, pourquoi ?

**M. François Pérol.** Je vous ai déjà répondu que j'avais conseillé la Banque fédérale des banques populaires sur l'opération Natixis.

Je vous ai donné la définition du qualificatif « neutre ». Vous pouvez en avoir une autre.

Ce n'est pas ma situation qui est difficile, mais la tâche que j'ai à mener. Pour le reste, j'ai agi en conscience et pris mes responsabilités, comme j'ai toujours cru devoir les prendre tout au long de ma carrière.

En ce qui concerne ma démission, je vous sais gré de votre sollicitude. Il est vrai que j'ai hésité entre la mise en disponibilité et la démission. Cela a pris quelques jours. Si j'ai finalement décidé de démissionner de la fonction publique, c'est que cette décision personnelle me semblait plus cohérente et plus claire.

**M. Charles de Courson.** Pourquoi l'État apporte-t-il 5 milliards d'euros au nouvel ensemble ? N'y avait-il pas d'autre solution que de recourir à l'argent du contribuable et de faire de l'État un actionnaire du futur groupe à hauteur d'environ 20 % du capital ?

Une telle organisation du futur groupe est-elle compatible avec sa nécessaire internationalisation ?

**M. François Pérol.** La constitution de fonds propres constitue actuellement la priorité de toutes les banques et de toutes les autorités prudentielles du monde, ces dernières imposant des ratios extrêmement contraignants en la matière. Nous n'avons pas le choix : toute la régulation financière est fondée sur ces critères ! Tant que cette réglementation prévaut, nous sommes obligés de renforcer la structure de fonds propres de ces deux groupes, qui seraient sinon tombés au-dessous du niveau réglementaire. Or il n'y a aujourd'hui que l'État qui puisse fournir des fonds propres aux banques. Je mets au défi de trouver aujourd'hui

sur le marché, à un prix qui ne soit pas prohibitif, des fonds propres pour financer les Caisses d'épargne et le groupe Banques populaires.

Le développement du nouveau groupe devra se faire en deux temps : il faudra d'abord consolider les métiers fondamentaux, et ce n'est qu'ensuite que ce groupe pourra songer à se développer à l'international. Les groupes coopératifs doivent se montrer plus prudents que les autres en matière de développement international, celui-ci devant être accepté et porté par leurs actionnaires, c'est-à-dire les établissements régionaux.

**M. Hervé Mariton.** Êtes-vous, en tant que citoyen, favorable à une évolution de la loi qui rendrait obligatoire la saisine de la Commission de déontologie dans un cas comme le vôtre ?

Vous vous êtes présenté comme un « homme neutre », incarnant aussi la puissance publique. En tant que futur président d'un groupe dont l'État sera un actionnaire important, dans quelle mesure pourrez-vous avoir une vision différente de celui-ci ? Je remarque en effet que vous n'avez encore jamais dit « nous » pour parler des entreprises que vous présidez. Vous avez même été jusqu'à évoquer, à propos des dirigeants de ces groupes, l'autonomie « qu'ils craignaient de perdre », manifestant ainsi une distance sur laquelle je me permets de vous interroger.

À quelle hauteur évaluez-vous les risques bilanciers du nouveau groupe, notamment du point de vue de votre activité assurancielles ?

**M. François Pérol.** Je n'ai pas d'avis en ce qui concerne l'opportunité de rendre obligatoire la saisine de la Commission de déontologie. C'est au législateur de se prononcer.

En tant que responsable exécutif de ces deux groupes, je n'entretiens guère de distance avec eux : je suis comptable des intérêts sociaux de ces deux entreprises, comme l'État le sera en tant qu'actionnaire.

En ce qui concerne les risques bilanciers, chaque arrêté trimestriel des comptes est une étape.

**M. Henri Emmanuelli.** Alors que vous avez passé beaucoup de temps à nous expliquer qu'il n'y avait pas de mélange des genres, j'ai cru néanmoins vous entendre nous exposer le projet de loi qui va être soumis au Parlement. Je suppose que c'est, là encore, une preuve d'une séparation stricte des fonctions !

J'ai travaillé pour Rothschild comme vous, et je n'en ai pas plus de honte que vous. J'aimerais savoir cependant si vous êtes intervenu sur le dossier Natixis et pour quelle rémunération. Quelles sont par ailleurs votre rémunération actuelle et celle de M. Milhaud, votre prédécesseur, censé avoir été sanctionné, mais dont je me suis laissé dire qu'il occupait un poste agréable ?

**M. François Pérol.** En tant que président des deux groupes, il est légitime que j'aie un avis sur le projet de loi qui définit les missions de l'organe central du futur ensemble.

L'allégation selon laquelle j'aurais perçu des honoraires « fabuleux » pour le dossier Natixis contrevient à la connaissance la plus élémentaire des pratiques économiques et financières. Les associés-gérants des banques d'affaires ne sont pas rémunérés par affaire, mais sur le résultat dégagé sur l'année par la banque, la part de chaque associé-gérant étant

déterminée *ex ante*. La rémunération de la banque Rothschild pour ce dossier était à la hauteur des pratiques de la place : non pas 30 millions, mais 9 millions d'euros, à quoi s'ajoutait 1,8 million d'euros pour l'opération de marché.

J'ai demandé que ma rémunération soit égale à celle de mon prédécesseur, soit 550 000 euros bruts annuels, et partagée entre les deux groupes. J'ai demandé aussi qu'elle ne comporte pas de part variable au titre de l'année 2009.

On oublie que M. Milhaud a rendu de grands services au groupe des Caisses d'épargne, même s'il a commis des erreurs. Depuis sa démission, le 19 octobre dernier, il n'exerce plus de fonctions exécutives au sein de ce groupe. Il demeure cependant président du conseil de surveillance d'Océor, et perçoit à ce titre des jetons de présence. C'est une situation qu'il conviendra de régulariser dans un avenir proche, mais je préfère en discuter d'abord avec lui.

**M. François Bayrou.** Deux sujets sont traités dans cette audition : celui de l'opportunité des décisions en cause, que je n'aborderai pas, et celui de la légalité de votre nomination, qui fait l'objet de maintes critiques, portant tant sur le passé que sur la situation actuelle. Vous n'avez pas répondu pour ce qui concerne le passé. Vous prétendez en effet avoir respecté strictement les recommandations formulées par la Commission de déontologie. Or, dans sa décision du 22 décembre 2004, celle-ci vous autorisait à travailler en tant qu'associé-gérant d'une banque d'affaires, sous réserve « que [vous vous absteniez] de traiter toute affaire dont [vous avez] eu à connaître dans [vos] fonctions à la direction du Trésor et au cabinet du ministre ». Or vous avez bien traité le dossier Natixis alors que vous vous étiez occupé d'Ixis dans vos fonctions antérieures. Vous n'avez donc pas respecté l'avis de la Commission de déontologie.

Et puis il y a la situation actuelle. Trouvez-vous normal qu'un ancien secrétaire général adjoint de l'Élysée, et non pas un simple conseiller du Président de la République, puisse devenir président d'un établissement qu'il a contribué à créer – toute la presse s'est fait l'écho des réunions qui se sont tenues dans votre bureau pour préparer la fusion – alors qu'un ancien ingénieur de l'équipement est poursuivi s'il travaille pour la société chargée du goudronnage des routes qu'il avait eu la charge de surveiller ?

**M. François Pérol.** La réserve dont la Commission de déontologie avait assorti son avis de 2004 m'interdisait d'intervenir à propos de la privatisation d'EDF, par exemple, dossier dont j'ai eu à connaître, ou sur tout dossier que j'aurais initié. Elle ne m'interdisait pas d'intervenir dans la création de Natixis pour le compte de la Banque fédérale des banques populaires.

Je rappelle que la loi que vous évoquez vise à éviter qu'un fonctionnaire n'accorde, à raison de ses fonctions, des avantages à une entreprise dans l'objectif d'être recruté par celle-ci. En conscience, je ne pense pas être dans la situation que vous décrivez.

Ce que rapporte la presse n'est pas forcément la réalité. Je n'ai ni imaginé, ni conçu, ni conduit cette fusion.

**M. François Bayrou.** Vous avez au moins exercé une pression pour l'accélérer.

**M. François Pérol.** La seule pression qui s'est exercée est celle des autorités prudentielles, car c'est la seule qui compte dans le domaine bancaire : c'est la seule loi irréfragable.

**M. Jean-François Lamour.** Vos fonctions passées auprès du Président de la République vous placent dans les meilleures conditions pour sauver ces deux réseaux bancaires. Je préfère cette situation aux grands discours politiques, même si cela ne dispense pas de faire ses preuves, sous notre contrôle.

Dans quel but allez-vous placer certains actifs dans une holding : s'agit-il d'équilibrer les actifs entre les deux groupes, ou de cantonner les actifs dépréciés dans une structure qui jouerait le même rôle que le Consortium de réalisation pour le Crédit lyonnais ?

**M. François Pérol.** L'accord intervenu entre les deux groupes prévoit en effet que certains actifs feront l'objet d'une revue stratégique dans les dix-huit mois pour décider s'ils seront apportés à l'organe central. Ils seront dans l'intervalle détenus par des holdings elles-mêmes contrôlées, par les banques régionales populaires pour les actifs issus du groupe Banques populaires, notamment Foncia, et par les Caisses régionales d'épargne, notamment pour le Crédit foncier, la participation dans Nexity et les actifs en extinction du compte propre de la CNCE. Beaucoup sont de très beaux actifs immobiliers, qui présentent de grandes potentialités.

**M. Michel Sapin.** Vous avez invoqué l'urgence pour justifier le fait que vous n'avez pas saisi la Commission de déontologie, alors que celle-ci a exprimé dans un communiqué son souhait d'être saisie de votre nomination. Or, dans quelques mois, une loi créera une nouvelle entité, qui bénéficiera des 5 milliards d'euros de l'État, et la présidence de cette entité sera pourvue par une nouvelle nomination. Pourquoi ne pas saisir alors la Commission de déontologie ?

**M. François Pérol.** Saisir ainsi la Commission de déontologie *a posteriori* n'aurait pas plus de sens que de caractère obligatoire.

**M. Michel Sapin.** Ce ne serait pas *a posteriori* puisqu'il s'agirait d'une nouvelle nomination à la tête d'un nouvel ensemble : ce serait donc *a priori*, et hors de toute urgence.

**M. François Goulard.** J'ai été frappé que vous n'avez pas évoqué la nécessité pour l'État d'intervenir dans le capital du nouvel ensemble dès votre long exposé liminaire, mais seulement dans votre réponse au rapporteur général, invoquant alors les exigences du régulateur. Voulez-vous dire que c'est la Commission bancaire qui a exigé une recapitalisation à hauteur de 5 milliards d'euros ?

Vous avez invoqué l'urgence créée par le risque d'une crise des liquidités pour justifier l'absence de saisine de la Commission de déontologie. Cet argument est là encore étonnant, le Parlement ayant déjà à l'époque adopté, à l'initiative du Gouvernement, un dispositif permettant de parer efficacement à ce risque.

Vous reconnaissez vous-même que votre nomination posait un problème puisque vous en avez saisi le secrétaire général de l'Élysée et le président de la Commission de déontologie, avant de consulter votre propre conseil. N'y avait-il donc qu'un seul candidat « neutre » sur la place de Paris, voire sur une autre ?

L'avis de la Commission de déontologie est une chose, le code pénal en est une autre. Or, si vous écartez dans votre cas l'application de l'article 432-13, ce n'est pas que vous contestiez avoir donné, dans l'exercice d'une autorité publique, un avis sur le sujet dont nous parlons. Tout ce que vous contestez finalement dans les arguments qu'on oppose à votre nomination, c'est la compétence du Président de la République en ce qui concerne le plan de sauvetage des banques. Vous êtes pourtant l'auteur d'une tribune dans *Les Échos* où vous détailliez de façon limpide les grandes décisions prises en matière financière par le Président de la République et ses conseillers pour parer à la crise financière, la ministre de l'économie et des finances étant chargée des mesures d'application. Il y apparaissait clairement que le Président de la République était l'autorité compétente, au sens du droit pénal, sinon administratif, la ministre n'agissant que secondairement. En tout état de cause, les avis que vous dispensiez au Président de la République l'étaient aussi à la ministre, puisque vous suiviez le dossier du début à la fin.

Enfin, pensez-vous qu'un président dont la nomination est entachée de suspicion soit le dirigeant idéal pour un groupe de 110 000 salariés ?

**M. François Pérol.** Le futur groupe aura un ratio de *tier one* de l'ordre de 9 %.

Il y a évidemment eu un avis de la Commission bancaire, affirmant la nécessité de recapitaliser l'ensemble.

**M. François Goulard.** Pour quel montant ?

**M. François Pérol.** Ce sont des informations privilégiées. Le régulateur prudentiel n'agit pas à la légère.

Votre citation de l'article des *Échos* est incomplète : j'y faisais état du travail du Premier ministre et de l'ensemble du Gouvernement.

En ce qui concerne la saisine de la Commission de déontologie, j'ai déjà expliqué dans quel cadre j'avais sollicité ces avis, et rappelé la jurisprudence constante de la Commission en la matière.

Quant à votre dernier point, je n'ai pas, en tant que dirigeant des deux entreprises, d'inquiétude particulière.

**M. Dominique Baert.** Le nouveau groupe suscite beaucoup d'inquiétudes sociales parmi les 110 000 employés. Il est une pratique française, que le Président de la République lui-même a approuvée et selon laquelle, quand la nation apporte de l'argent dans une entreprise, la représentation des salariés est assurée au sein des organes de gestion. J'ai cru comprendre que le conseil de surveillance du nouveau groupe compterait sept membres issus de chacun des deux réseaux et quatre représentants de l'État, dont deux personnalités indépendantes. Quelle place entendez-vous faire aux salariés ? Et comment les associerez-vous à un avenir qui fait naître chez eux beaucoup d'interrogations ?

**M. François Pérol.** Premier élément : les instances représentatives du personnel seront, comme la loi le prévoit, informées et consultées sur le projet de rapprochement. Second élément : les salariés seront représentés au conseil de surveillance, mais ils n'auront pas voix délibérative.

Les deux cultures sont différentes : dans les Caisses d'épargne, les salariés ont voix délibérative mais pas dans les Banques populaires. Au sein des grands groupes français, vous trouvez toutes les pratiques. Au demeurant, ce qui importe aux représentants des salariés, je le sais pour en avoir discuté avec eux, ce n'est pas tant d'avoir une voix délibérative que d'assister à l'ensemble des travaux du conseil et de pouvoir prendre la parole. La question aujourd'hui en débat est de savoir si seront représentés au conseil de surveillance de l'organe central non seulement les salariés de l'organe central, mais aussi ceux des réseaux.

**M. Philippe Vigier.** Préoccupé du sort des petits actionnaires de Natixis, qui ont perdu près de 95 % de leur investissement, je trouve parfaitement justifié que cette audition soit ouverte à la presse. Natixis détenait une participation dans CIFG, un rehausseur de crédit américain. Il a été racheté ensuite par les organes centraux des Banques populaires et des Caisses d'épargne, qui ont déboursé 1,5 milliard d'euros. Au cours d'une audition, le 20 février 2008, il nous a été indiqué que les encours de CIFG étaient de 70 milliards d'euros. Dans de telles conditions, quelle pérennité Natixis peut-elle avoir ? Quelle confiance peut lui accorder son actionnariat ? Quelle stratégie allez-vous développer pour « redresser la barre » ?

**M. François Pérol.** La société CIFG a été reprise à parité par la Caisse nationale des caisses d'épargne et la Banque fédérale des banques populaires. Elle a fait, aux États-Unis, l'objet d'une restructuration sous le contrôle du régulateur des assurances, baptisée commutation, et qui porte sur l'ensemble de ses engagements.

En ce qui concerne Natixis, un plan de recentrage a été adopté en décembre 2008, recentrage sur les activités les moins risquées. Il m'appartient de vérifier qu'il est suffisant, qu'il est exécuté correctement et qu'il permet de construire des activités de financement et d'investissement qui aient, dans la durée, une rentabilité suffisante.

**M. Louis Giscard d'Estaing.** De mémoire, nous en sommes à la quatrième audition d'un dirigeant des Caisses d'épargne en dix-huit mois. Je relève ce fait pour montrer que la Commission des finances s'y est intéressée bien avant la nomination de François Pérol à leur tête. D'autres auditions publiques ont eu lieu, conformément à notre rôle.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, quelle est l'évolution de la part de marché du Livret A des Caisses d'épargne, et de la collecte en valeur absolue ? Nous anticipons que l'ouverture du marché ferait globalement grimper les encours.

Les provisions passées par Natixis lui permettront-elles de rebondir ?

Dans le nouvel ensemble, où sera logée la participation de la COFACE ?

**M. François Pérol.** S'agissant du Livret A, je n'ai pas en tête les chiffres de la collecte pour les mois de janvier et de février. Elle est en forte diminution dans l'ensemble des groupes bancaires du fait de la baisse des taux, après avoir été extraordinairement dynamique pendant l'année 2008 : le groupe des Caisses d'épargne a collecté l'année dernière plus de 8 milliards d'euros.

Les comptes de Natixis ont été arrêtés et certifiés par les commissaires aux comptes. Les banques de financement et d'investissement étant exposées à des risques dynamiques, chaque arrêté trimestriel est l'occasion de revoir la situation.

La participation dans la COFACE est aujourd'hui détenue par Natixis et elle le restera.

**M. Jean-Pierre Balligand.** Vous êtes, monsieur le président, à la tête de ce qui sera le dernier groupe mutualisé français. En 1981, nous n'avons pas voulu nationaliser les mutualistes. D'ailleurs, du fait de l'imbrication entre la Caisse des dépôts et les Caisses d'épargne, l'État était tout de même présent. Mais, après la rupture du pacte d'actionnaires due, selon moi, aux Caisses d'épargne, la gestion a perdu de vue les valeurs caractéristiques du monde mutualiste, à commencer par une certaine prudence, et s'est aventurée très loin de la banque domestique. À tous ceux, nombreux, et dont je suis, qui ont choisi d'être sociétaires, il faut dire ce qu'il adviendra du portage de l'État. À un moment, il devra bien sortir. Sur les 5 milliards qu'il aura apportés, 3 milliards le seront sous la forme d'actions convertibles. Est-ce à dire que nous irons sur le marché ? Le Crédit agricole a pu recapitaliser Calyon parce qu'il est une fausse société anonyme. Les sociétaires, dans les régions, avaient des moyens pour intervenir et recapitaliser. Ma question est grave car nous sommes nombreux, et pas seulement parmi les socialistes, à nous interroger sur l'issue du soutien apporté par l'État.

**M. Lionel Tardy.** Au-delà des polémiques, le but de votre nomination est de donner naissance à un poids lourd bancaire français. C'est un préalable indispensable au traitement de Natixis qui n'aura plus ainsi qu'un seul actionnaire.

Comment sera structuré le pôle immobilier du groupe qui regroupera, du côté rouge des Caisses d'épargne, Nexity et le Crédit foncier et, du côté bleu des banques populaires, Foncia ?

**M. François Pérol.** Les deux groupes sont coopératifs, et ils le resteront, j'en suis convaincu, parce que c'est leur raison d'être.

Dans cinq ans, l'État aura accès à 20 % du capital. Mais, dans l'intervalle, il est loisible à l'organe central, s'il en a la capacité, et sous le contrôle des autorités prudentielles, de racheter la participation de l'État. Dans un environnement qui ira en s'améliorant, à la fois l'accès aux fonds propres deviendra moins cher et les capacités financières du groupe seront restaurées. Seulement, il faudra éviter de refaire l'erreur de la Caisse nationale des caisses d'épargne, qui a racheté sa participation à la Caisse des dépôts en décaissant 7 milliards d'euros de fonds propres. Ce sont eux qui manquent aujourd'hui au groupe. Le rachat est un objectif, sans être pour autant un totem. Un environnement économique et financier meilleur devrait permettre au groupe de prélever sur ses résultats les ressources nécessaires pour rembourser en priorité les actions de préférence et lever tout doute sur les éventuelles velléités de l'État.

J'en viens au pôle immobilier. Nous allons conduire une revue stratégique de l'ensemble des actifs immobiliers afin de les structurer. Certaines participations sont majoritaires, d'autres minoritaires, comme Nexity, mais l'ensemble est de qualité. Il est trop tôt aujourd'hui pour développer davantage.

**M. Frédéric Lefebvre.** Je regrette que certains membres de la Commission des finances aient cru bon de s'autoproclamer procureurs staliniens d'un procès d'intention. Ils se sont relayés pour étayer des thèses déplorables à un moment où l'enjeu est de sauver des groupes bancaires qui sont importants pour nos concitoyens.

M. Pérol a fait preuve de beaucoup de scrupules. En effet, faute de pouvoir consulter à temps la Commission de déontologie, il s'est tourné vers son président. Dans le passé, tous

n'ont pas fait preuve de la même attitude, alors même qu'ils donnaient des leçons : M. Huchon au Crédit agricole, M. Schweitzer chez Renault, et l'on pourrait en citer d'autres.

Parce que M. Pérol est proche du Président de la République, d'aucuns se considèrent habilités à mettre en cause sa nomination. M. Pérol – faut-il le rappeler ? – a été désigné par les deux groupes bancaires, et non par le Président de la République ou le Premier ministre. Personne ne s'est interrogé lors de la nomination de M. Jouyet à l'AMF ou de M. Strauss-Kahn au FMI. Nous avons donc assisté à une démarche extrêmement politicienne.

Aujourd'hui, ce qui compte, c'est d'agir et de se mobiliser contre la crise. En cas d'audition publique, ne vaut-il pas mieux poser des questions de fond plutôt que de se comporter comme si nous siégions dans une commission d'enquête ?

Ce matin, certaines limites ont été franchies.

**M. le président Didier Migaud.** La parole est libre, monsieur Lefebvre, pour chacun des membres de la Commission des finances.

Je vous remercie, monsieur Pérol.