

**Michel Barnier**

Membre de la Commission européenne chargé du Marché intérieur  
et des services

**Banque Nationale de Belgique**

*Check Against Delivery*  
*Seul le texte prononcé fait foi*  
*Es gilt das gesprochene Wort*

**Dîner du 8 juillet 2010**

Monsieur le Gouverneur,

Messieurs les Présidents

Mesdames et Messieurs,

Nous sommes le 9 juillet. Il y a très exactement **5 mois**, je prenais mes fonctions comme Commissaire européen en charge du Marché Intérieur et des Services.

Ce n'est pas l'heure du bilan bien sûr mais certaines tendances se dégagent déjà. Je voudrais les partager avec vous ce soir.

**I – L'Europe garde une capacité d'action intacte – nous devons la mobiliser pour répondre en profondeur à la crise.**

1. Depuis 5 mois, la très **forte volatilité des marchés financiers ne s'est pas calmée** même si elle a pris des formes nouvelles. Certains pays, y compris au sein de l'Union Européenne, ont fait face à des **situations très difficiles** qui sans la solidarité de tous auraient pu devenir dramatiques.

Depuis lors aussi, **l'Union s'est mobilisée et a agi avec une détermination exceptionnelle**. Ne sous-estimons pas ce qui s'est passé en quelques mois.

Nous avons décidé d'une **aide sans précédent** en faveur d'un pays européen. Nous avons mis en place un **dispositif d'urgence** en cas de nouvelles crises. Nous avons ouvert un chantier sans précédent pour renforcer la **gouvernance économique** de l'Europe.

Permettez-moi de relever ici qu'on prétend toujours que l'Europe ne s'est pas agi dans l'urgence et qu'elle **démontre assez fortement le contraire depuis deux ans**.

**Avons-nous pour autant répondu à la crise?** En avons-nous tiré toutes les conséquences? Je ne le crois et c'est la tâche qui est devant nous pour les prochains mois. Et je compte sur la présidence belge pour nous faire avancer les choses!

2. L'objectif est de **reconstruire le secteur financier sur des bases nouvelles**. Pour cela, il faut **tirer sans complaisance toutes les leçons de la crise**.

N'ayons pas la mémoire et résistons à la tentation du "business as usual" que je vois monter. Ayons aussi le courage de **regarder ce qui n'a pas fonctionné dans nos institutions** – publiques comme privés - chacun à la place qui est la notre.

C'est seulement ainsi que nous pourrons rebâtir un **secteur financier solide et sain**, tout en restant dynamique et innovant.

La Commission a adopté le 2 juin un **agenda d'action** complet. Nous nous sommes engagés à mettre sur la table d'ici début 2011 l'ensemble des décisions prise en G20. Cet agenda a été approuvé par les Ministres des Finances et le Conseil Européen. Il doit **permettre à l'Union Européenne d'être au rendez vous des réformes**.

3. La première étape c'est bien sur de **construire une supervision efficace** solide est nécessaire et même indispensable. Je consacre toute mon énergie à **faire aboutir ce projet**. Il permettra notamment avec le Conseil Européen des risques systémiques vocation à identifier en amont les risques liés à l'innovation financière comme aux déséquilibres macroéconomiques. Nous avons besoin **d'écrans radars** pour identifier et prévenir les risques.

Au-delà nous ferons des propositions pour **réguler les acteurs, les marchés et les produits financiers**. Avec détermination et sans complaisance.

Mais ces réformes ne serviront à rien si on n'améliore pas la **gouvernance d'entreprise** dans ce secteur. C'est pour cela que nous sommes réunis ici ce soir et demain à l'aimable invitation de la Banque Nationale de Belgique et de l'Institut Bruegel.

Car, et c'est mon intime conviction, **la prévention des crises commence au sein des entreprises**, dans la façon de les gérer et de mieux les contrôler.

## **II - Quelles leçons de la crise pour la gouvernance d'entreprise dans les institutions financières?**

Comment comprendre qu'aucun mécanisme de contrôle, d'alerte, aucun mécanisme correctif n'ait valablement fonctionné?

L'ensemble de la chaîne de gouvernance a bien souvent failli, même s'il faut se méfier des généralisations et si certains acteurs se sont mieux comportés que d'autres.

Nombre d'entre eux, et sans doute une majorité, n'ont pas pu, ou pas voulu jouer leur rôle. **Les raisons en sont diverses et complexes**.

Je voudrais partager avec vous **cinq constats** – qui ne valent pas pour toutes les institutions – mais qui s'imposent largement lorsque nous regardons les mécanismes qui ont conduit à accumuler des risques.

**1. Premier constat : un changement de culture s'impose.** Je crois profondément qu'il **faut un changement de culture** au sein des entreprises elles-mêmes.

On ne peut pas tout permettre, ni tout se permettre quand on a un rôle économique aussi vital et que l'on dépend in fine de l'argent public. Je prends deux exemples : **les rémunérations et les conflits d'intérêts**.

**Les rémunérations doivent ainsi être compatibles avec une gestion saine des risques** et une croissance durable. C'est l'objet des règles qui viennent d'être approuvées par le Parlement et le Conseil dans le cadre de la directive CRD3.

Je sais que certains d'entre vous ont des réserves sur ces dispositions qui mettent en œuvre de façon exemplaires les principes adoptés par le Conseil de Stabilité Financière. Je pense au contraire que **nous devons prendre le risque d'être exemplaires**. C'est un domaine où il est trop facile de ne rien faire sous prétexte que le voisin ne fait pas ou fait moins ou fait différemment

Deuxième exemple, **les conflits d'intérêts**. Dans de nombreux cas les institutions financières ont avant tout favorisé leurs propres intérêts, parfois au détriment de ceux de leurs clients. Ainsi, on a vu des situations où des produits étaient vendus à certains clients principalement pour optimiser le gain perçu par l'établissement financier.

A l'avenir, il s'agira d'intégrer au mieux les intérêts des clients, actionnaires et des contribuables, en gérant au mieux les **conflits d'intérêts**. Ces aspects seront développés demain, au cours d'une session matinale.

## **2. Deuxième constat : les conseils d'administration n'ont pas toujours joué leur rôle.**

Ceci m'amène aussi à poser la question des stratégies développées par certaines institutions et de leur validation et surveillance par les conseils d'administration.

Autre débat crucial qui sera traité demain.

Comment certains **conseils d'administration ont pu raisonnablement laisser leurs institutions s'engager** sur certaines voies très risquées? Est-ce par manque d'autorité, d'esprit critique, de diversité de profils, ou d'expertise qu'ils ont failli? Faut-il revoir la composition et le rôle des conseils d'administration ?

## **3. Troisième constat : le rôle des actionnaires suscitent des interrogations.**

Et que dire des actionnaires, réclamant d'un côté des **performances élevées** aux institutions dans lesquelles ils investissent et, de l'autre, **refusant de s'engager activement** dans la vie de cette même entreprise ?

Beaucoup d'entre eux se sont en effet montrés bien trop passifs face aux événements, aux décisions importantes. **Quelles incitations peut-on proposer pour les remobiliser?**

## **4. Quatrième constat : la gestion des risques a montré ses limites.**

Peut être cette passivité fut engendrée par une **difficulté à comprendre, appréhender et évaluer les risques**. Trop d'information 'tue' l'information. Et la sophistication croissante des produits les fait échapper à la compréhension du commun des mortels.

Au-delà des carences en matière d'information liées aux risques pointent sans doute **les faiblesses de toute la chaîne travaillant à la gestion des risques**.

Cet aspect, qui sera également abordé demain dans le cadre de cette conférence, est d'une importance capitale. **"Il faut remettre l'église au milieu du village"**.

La finance ne peut fonctionner sans une gestion des risques efficace. Le responsable des risques doit avoir les moyens d'affirmer son autorité face au conseil d'administration.

**5. Enfin, cinquième et dernier constat : les auditeurs et les superviseurs n'ont le plus souvent pas donné l'alerte.**

Enfin comment ne pas dire un mot des spécialistes indépendants censés par leur expertise apporter de la confiance aux marchés.

Les auditeurs externes auraient ils du, auraient ils même pu donner l'alerte ?

Quant aux superviseurs, comment expliquer qu'ils n'aient pas été plus vigilants ? Manque d'expertise ? Manque de volonté ? **Manque de compréhension** des risques et des produits ? Réticence à mettre en cause la crédibilité et la solidité du système financier national ? Les questions sont nombreuses, mais les réponses complexes, voire dérangeantes.

Quel rôle pour les superviseurs dans le futur ? D'intéressantes questions à évoquer aussi demain durant la conférence.

**II- Comment répondre à ce constat et à ces questions? Quelle doit être l'ambition de la Commission en matière de gouvernement d'entreprise ?**

**1. Ne pas éluder les questions.**

On l'a vu les questions sont **nombreuses**. Elles n'appellent **pas de réponses simples ou uniques**.

Mais je suis convaincu que **nous devons nous les poser**. Et le faire **maintenant** alors que la mémoire de la crise est encore fraîche dans nos esprits et que ces conséquences sont sous nos yeux.

C'est pourquoi la Commission a décidé de **lancer une consultation publique sur ces** sujets à travers **un livre vert** publié le 2 juin.

## **2. Prendre le temps de l'écoute et de l'élaboration de règles robustes.**

C'est une des lignes que je me suis fixée depuis mon retour à la Commission. Nous ne devons pas oublier les leçons de la **better régulation**. Prenons le temps du dialogue. Consultons. Mesurons l'impact de ce que nous proposons.

Dans tous les domaines dont j'ai la charge, **j'ai refusé d'agir dans la précipitation**. Ils sont trop complexes pour cela. Mais au-delà de cette complexité technique, mon objectif et celui de la Commission c'est de **proposer les nouvelles règles du jeu pour la décennie à venir**. Pas de réagir aux rumeurs du marché.

C'est aussi la **raison de ma présence parmi vous** aujourd'hui. C'est vous qui vivez au quotidien les défis et les difficultés de la gestion d'entreprises complexes opérant à l'échelle mondiale et ayant des activités sophistiquées. Votre avis doit donc être entendu.

Ce principe du temps de l'écoute me semble encore plus valide dans le **domaine de la gouvernance**.

Il ne s'agit pas moins que du cadre d'action de l'entreprise qui repose sur **l'équilibre** entre les **incitations à la prise de risque** – qui est nécessaire - et le **contrôle des risques** qui est indispensable. Il faut définir la place respective de **l'innovation et de la mesure de ses conséquences**.

Ce sont des règles complexes et qui ne peuvent être changées sans cesse sauf à perdre tout effet. **Comment les élaborer sans prendre le temps de l'écoute?**

## **3- Mais ne doutez pas de ma détermination à agir et à changer les choses.**

En début d'année prochaine à la lumière des réponses reçues et des études d'impact, des propositions suivront.

Je l'ai dit pour beaucoup de ces questions, **les réponses ne seront pas faciles à définir**. L'équilibre entre législatif et "non législatif" ne sera pas évident à trouver. De même, le débat entre les 'principes' et les 'règles' ne sera pas aisé à trancher.

Mais nous devons aborder toutes ces questions. J'écouterai tout le monde. Et ensuite je prendrai mes responsabilités. Je souhaite également étendre ce débat à toutes les entreprises, car le gouvernement d'entreprise ne concerne pas que les institutions financières, il doit s'appliquer à toutes les entreprises.

## **Conclusion**

Le système financier mondial a failli s'écrouler et **aujourd'hui encore toutes les inquiétudes ne sont pas dissipées.**

Nous devons ensemble rebâtir les fondations, pierre par pierre, pilier par pilier, et la gouvernance d'entreprise en constitue un des plus importants.

J'en appelle à votre sens des responsabilités. Il est grand temps de changer certaines cultures, certaines pratiques, certaines mentalités. Remettre un peu de "good value" dans le système financier si Stephen Green me permet de lui emprunter le titre de son dernier essai.