

**MODEM / UNIVERSITE DE RENTREE**  
**Vendredi 4 septembre 2009**  
**Dialogue avec Daniel Lebègue**

**François BAYROU.** - Je suis très heureux de présenter Daniel Lebègue qui a occupé trois grands types de responsabilité, dont deux sont les plus éminents qui existent dans le monde public français.

Daniel Lebègue a été directeur du Trésor, le plus haut poste administratif du ministère des Finances, puis en responsabilité à la BNP. Il a ensuite été nommé directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations, c'est-à-dire l'homme qui tient les clés du coffre-fort de la Nation. Pas du Gouvernement, de la Nation, parce qu'on oublie que la tutelle de la Caisse des Dépôts et Consignations, est, normalement, exercée par les représentants du peuple. Normalement, car j'ai l'impression que ces dernières années, on a un peu oublié cette notion.

Après ces responsabilités, Daniel Lebègue a pris des engagements très importants, engagement dans le monde de la réflexion et de l'action d'intérêt général à la présidence de Transparency international, la grande ONG qui lutte contre tous les phénomènes de corruption dans le monde.

Je suis donc très heureux de vous le présenter et de l'accueillir en votre nom.

**Daniel LEBEGUE.** Comme François Bayrou vient de le rappeler, après 35 ans dans le monde de la finance, j'ai eu envie de faire autre chose de ma vie active, de rester utile en m'engageant dans le monde associatif. Au service de combats qui correspondent au bien commun, à l'intérêt général, et où mon expérience pouvait être utile : la bonne gouvernance des entreprises et des organisations.

J'ai d'abord créé, avec d'autres, l'Institut français des administrateurs de société, afin de promouvoir l'intégrité, la transparence dans la vie économique et dans la vie sociale ; puis, dans le même esprit j'ai accepté d'assumer la présidence française Transparency International, une des plus grandes ONG mondiales, qui poursuit le même objectif. En parallèle, je m'occupe de l'Institut du Développement durable et des Relations Internationales, avec à l'esprit de développer le sens de la responsabilité sociale ou sociétale des acteurs publics et privés.

Voilà le terrain sur lequel je suis engagé avec beaucoup d'autres.

Je ne vais pas vous parler de la crise. J'avais envie d'une autre approche avec vous cet après-midi. Envie de vous présenter, de vous soumettre une dizaine de mesures très précises, très pratiques pour, si possible, contribuer à faire évoluer les choses dans la bonne direction.

Je reviens des États-Unis, où le grand débat dans l'opinion publique, dans les médias, c'est Wall Street contre Men Street. Wall Street, les grands acteurs de la finance et du business, contre Men Street, l'homme de la rue.

La question c'est : qui va l'emporter ?

Le Président Obama va-t-il réussir à surmonter les forces de conservation, d'inertie, d'influence qui ont profité du monde de l'avant-crise ?

Aujourd'hui, Il y a une course de vitesse et d'influence entre ceux qui n'ont rien appris de la crise, hélas les plus puissants, et ceux qui pensent que cette crise exige de changer avant que la survenance d'une autre crise, plus grave encore, à la puissance 10.

Malheureusement, nous avons moins de moyens d'action, moins d'argent, pour aborder cette nouvelle étape. Inutile de nous raconter des histoires.

Il y a d'abord le choc des endettements publics. Fin juillet, l'endettement de l'État en France a été exactement multiplié par deux par rapport à ce qu'il était en juillet 2008. Il a doublé en un an.

En 2007, j'ai participé à une commission que présidait Michel Pebereau sur l'endettement public. A l'époque, vous en gardez peut-être le souvenir, le rapport de la commission Pebereau avait présenté un certain nombre de courbes qui montrait qu'il serait extrêmement difficile de réduire les déficits publics en France et, dans d'autres pays, et encore plus difficile de réduire le montant de la dette publique.

En 2007....

Depuis lors, notre déficit public a été multiplié par quatre ! Voilà la contrainte. Malgré tout, nous pouvons faire des choses.

Tout de suite, j'ai envie de vous dire, reprenant la formule John Fitzgerald Kennedy : "Ne vous demandez pas ce que l'État peut faire pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays".

C'est l'esprit de ces quelques propositions, suggestions, formulées par les associations auxquelles je participe.

Premièrement, remettre la finance au service de l'économie et de la société.

Je vous soumetts trois idées qui ont d'ailleurs fait leur chemin, puisque François Bayrou, sollicité comme candidat lors de l'élection présidentielle, les a approuvées publiquement. Ce ne sont peut-être pas de grandes réformes, mais additionnées, elles contribueraient à redresser la barre.

1. La finance est fondée sur la confiance et la confiance repose, dans les métiers de la finance sur trois éléments :

- La transparence : on explique clairement ce que l'on fait, avec quels résultats ; on rend des comptes.

- L'intégrité : quand on fait le métier de recevoir l'argent de tierces personnes, de le prêter, de l'investir, il faut être irréprochable au plan de l'intégrité, de l'honnêteté.

- Le sens de l'intérêt collectif, de l'intérêt général : il est inadmissible, il n'y a pas d'autres termes, que des acteurs dans les métiers de la banque et de la finance contribuent d'une manière ou d'une autre à traiter de l'argent noir ou gris issu d'activités criminelles, de la corruption, de la fraude et, en particulier, de la fraude fiscale.

Sur le terrain de la fraude fiscale, je considère que le G20 et l'OCDE ont donné une bonne impulsion. Les choses évoluent plutôt dans le bon sens. Notamment en termes d'échanges d'information permettant de connaître et de lutter contre la fraude et l'évasion fiscale. Mais il faut aller plus loin : Il faut que l'on rende transparente les structures, comme les *fiducy*, qui ont pour objet de créer de l'opacité et de rendre impossible d'identifier ceux qui sont les bénéficiaires ultimes.

Notre proposition, c'est d'avoir pour les trusts, les *fiducy*, les fondations, l'équivalent de ce qui existe pour les sociétés commerciales : un registre par pays, que les juges, l'administration fiscale, puissent consulter de manière à savoir qui sont les fondateurs, les bénéficiaires et les gérants.

Une mesure de transparence absolument indispensable.

Deuxièmement, le G20 avait dit : il faut que nous reprenions aussi l'action internationale en matière de lutte contre le blanchiment de l'argent issue d'activités criminelles : grand banditisme, trafic de drogue, proxénétisme, corruption.

Pour l'instant, on n'a rien fait. Nous proposons d'adopter, en matière de lutte internationale contre le blanchiment de l'argent du crime, la même démarche que celle qui est appliquée actuellement par l'OCDE pour lutter contre la fraude fiscale.

- Définir des normes de transparence, d'échange d'informations entre Etats,
- Établir une liste publique des Etats et des territoires qui ne respectent pas ces normes.

Tout le monde sait qu'en Europe, dans l'Union européenne, il y a des centres de blanchiment de l'argent du crime. A Gibraltar, à Chypre et il y en a d'autres, en particulier en Europe de l'Est ou autour de l'Europe.

Qu'on les désigne et que la communauté internationale prenne des sanctions vis-à-vis de ces Etats et territoires qui, non seulement, ne jouent pas le jeu de la coopération internationale, mais qui favorisent le recyclage de l'argent issue d'activités criminelles.

Comment les citoyens du monde peuvent-ils avoir confiance dans leur banque, dans le système financier, s'ils les soupçonnent et, a fortiori à juste titre parfois, de prêter la main à ce type de légalisation de l'économie souterraine. C'est inacceptable.

En matière de corruption, la Banque mondiale vient de donner une dernière évaluation : chaque année, 30 milliards de dollars d'argent sale, d'argent de la corruption, quittent les pays en développement. C'est la moitié de l'aide publique au développement !

Que peut-on faire ?

Il y a, depuis 2007, une convention des Nations Unies contre la corruption.

Cette convention comporte, pour la première fois dans le droit international, une disposition très importante qui est le principe de restitution : quiconque a détourné de l'argent public ou bénéficie de corruptions privées, peut être poursuivi partout dans le monde par des magistrats.

C'est le sens de la plainte au pénal que notre association a déposée à l'encontre de trois chefs d'États africains, l'ancien président du Gabon, le Président du Congo et le Président de la Guinée équatoriale qui ont, en France, des patrimoines privés de plusieurs dizaines et centaines de M€, acquis par détournement d'argent public au détriment de leur pays et de leur peuple.

Mais le travail des associations n'est rien s'il n'est pas relayé par les responsables politiques. J'attends que le Gouvernement mandate pour engager l'action publique à l'encontre de responsables, de dirigeants politiques, économiques, du pays ou de pays tiers qui, à l'évidence, ont commis ce type de détournement.

Deuxièmement, je suis toujours sur le registre de la finance, je ne suis pas très à l'aise avec la manière dont on aborde aujourd'hui les questions de régulation des acteurs et des marchés de la finance, les problèmes de bonus, de rémunération.

C'est bien d'agir sur ces axes-là, mais je crois que l'on ne traite pas le fond du problème.

Le fond du problème, à mon avis, est le suivant : il y a des métiers de banque qui existent depuis Babylone et qui sont absolument indispensables à l'économie, à la vie sociale : collecter de l'épargne, faire des crédits, gérer des moyens de paiement.

Mais on a vu se développer, surtout depuis une dizaine d'années, de manière totalement hypertrophiée, une autre finance qui est sans lien avec l'économie réelle, qui est une finance virtuelle, fictive : les marchés dits de produits dérivés, les hedge funds.

C'est cette question-là qu'il faut attaquer à titre principal.

Comment peut-on dégonfler cette énorme bulle d'activité spéculative qui n'a aucune valeur ajoutée pour nos économies et notre société ?

Evidemment, on peut dire : "il n'y a qu'à interdire ces pratiques ! " On interdit, par exemple, l'utilisation des ordinateurs pour faire ce que l'on appelle le *flash trading*, c'est-à-dire des transactions au millième de seconde.

Mais je suis un peu dubitatif sur l'efficacité de cette interdiction qui me rappelle l'époque de la prohibition.

Je pense qu'il faut prendre le problème d'une autre manière.

Pour dégonfler cette bulle qui crée des dangers pour l'économie mondiale, il faut imposer aux banques de mettre en face de ces activités une masse beaucoup plus importante de fonds propres. Parce que cela veut dire que la rentabilité pour les banques qui s'y livrent va diminuer automatiquement si, quand elles traitent 1000 transactions, elles doivent par exemple mobiliser 10 ou 20 fonds propres.

Cela, c'est une première mesure très simple dite prudentielle.

Il y en a une deuxième, inspirée par Tobin que l'on prenait pour un farfelu, et paradoxalement reproposée par le patron de l'Autorité des marchés au Royaume-Uni qui est de taxer ce type d'activité.

Je pense que c'est une mesure fondamentale qui n'est guère en débat, même si le sujet commence à émerger.

**François BAYROU.** Historiquement, non seulement, nous avons soutenu la taxe Tobin, mais nous avons porté cette idée au Parlement européen. Mais cette proposition a été battue d'une voix, y compris par les voix de Mme Laguiller et de M. Krivine.

**Daniel LEBEGUE.** Ils ont dû se tromper dans l'utilisation du boîtier !

**Daniel LEBEGUE.** Troisième axe : le grand emprunt à propos duquel je fais une proposition. Que L'Etat mette de côté 3 ou 4 milliards pour créer des fonds de garantie permettant d'assurer l'aide et l'accompagnement des centaines de milliers de jeunes, de chômeurs ou tout simplement de gens qui ont envie de créer leur entreprise et qui ne trouvent pas les financements pour le faire.

Je rappelle que 80 % des nouvelles et des jeunes entreprises ne bénéficient d'aucune ligne de fonds de roulement de la part d'une banque quelle qu'elle soit.

Eh bien, constituons des fonds de garantie qui vont permettre de partager le risque avec les banques, donc d'encourager les banques à être un peu plus actives dans le financement de ces activités nouvelles.

Puis, j'avais une autre idée. Ne pourrait pas imaginer un moyen pour que tous ceux qui sont des victimes des activités spéculatives hautement sophistiquées, décident de les mettre au banc et de ne plus travailler avec eux au niveau des Etats, des entreprises, au niveau des banques elles-mêmes ?

Je lance un appel à tous les acteurs de la vie économique, aux acteurs publics, aux acteurs privés. Si certains sont irresponsables, si certains mettent en péril l'équilibre du monde par esprit de lucre, mettons-les au banc et tout simplement ne travaillons plus avec eux. Et Je souhaite que l'État français, que les pays d'Europe, mettent cette mesure à l'ordre du jour du G20 de Pittsburgh.

J'en viens à la gouvernance d'entreprise. Comment avoir une gouvernance d'entreprise plus transparente, efficace et, j'allais dire aussi plus démocratique ?

Le problème principal, c'est l'endogamie qui règne dans le monde des grandes entreprises et des grandes institutions financières dans notre pays. Les mêmes que l'on retrouve dans les Conseils d'administration de manière réciproque, les mêmes qui président les comités de rémunération des grandes sociétés cotées. Ce système est incroyablement pervers.

Comment peut-on ouvrir les portes et les fenêtres dans la gouvernance, dans le management de nos entreprises ? Pas seulement de nos entreprises d'ailleurs, dans nos organisations, car ce que je dis vaut également pour le monde public, pour le monde mutualiste et bien souvent, hélas, aussi pour le monde des associations et des ONG.

Comment introduire de l'air dans le système ? Là aussi, on a fait quelques propositions très simples : premièrement, tout dirigeant d'entreprise ne devrait pas détenir plus de un ou deux mandats d'administrateur dans une autre entreprise.

C'est une mesure de bon sens. Quand on dirige une entreprise de 50 000 personnes, comment peut-on trouver le temps de passer des heures et des journées entières dans des Conseils d'administration d'autres entreprises ?

Deuxièmement, accroître sérieusement la présence des femmes dans les conseils d'administration au moins des grandes sociétés.

L'IFAP propose au moins 40 % de femmes à horizon 6 ans. C'est un objectif qui n'est pas si ambitieux que cela. Les Norvégiens ont atteint ce chiffre de 40 % en 4 ans.

Cela, c'est une manière de faire respirer la gouvernance, la tête de nos grandes institutions et de nos grandes entreprises.

Sur les rémunérations des dirigeants, je vais peut-être vous décevoir. Je ne suis pas favorable à ce que l'État décide par la loi ou le règlement quelle doit être la rémunération d'un salarié et même d'un dirigeant dans une entreprise privée. Je trouve que c'est une évolution qui comporte beaucoup de risques. En revanche, je suis favorable à la transparence absolue sur tous les éléments de la rémunération.

Je comprends qu'un dirigeant qui assume le risque ultime de l'entreprise, de la réussite ou de l'échec de l'entreprise, soit bien payé. A condition évidemment qu'il tire les leçons de l'échec s'il advient. Mais il faudrait, en contrepartie, que les revenus qu'il perçoit à des titres divers, des bonus, stock-options, actions gratuites, retraite complémentaire, avantages en nature, soient imposés fiscalement, socialement comme ils le sont pour tous les autres français ? Exemple, que la partie retraites supplémentaires soit soumise à cotisation de Sécurité Sociale.

Plus largement, nous avons un modèle européen d'entreprise à défendre et à promouvoir. Ce modèle, c'est de considérer qu'une entreprise n'est pas seulement la chose des actionnaires. C'est aussi le bien commun de tous les acteurs : les salariés bien sûr, les clients et la société dans laquelle l'entreprise évolue.

L'entreprise n'est pas seulement comptable des résultats commerciaux et financiers qu'elle génère, elle est aussi comptable de son impact sur l'environnement, sur le capital humain qu'elle réunit, les salariés de l'entreprise. Le moment est venu de nous doter d'outils, d'indicateurs, de systèmes de comptes rendus, de processus de certification pour évaluer aussi la performance des entreprises ou des organisations dans le domaine autre que le domaine strictement économique et financier.

Et là-dessus nous avons des propositions très précises. Faire en sorte que toute entreprise, c'est bien le minimum, fournisse un bilan carbone et même un « bilan matière » de ses activités à l'échelle du monde, quelles ressources rares elle utilise, quelles ressources elle recycle.

Dans le domaine financier, il y a ce que l'on appelle les notes financières qui analyse les performances économiques. Il faudrait pouvoir évaluer de la même manière l'impact social, environnemental des produits fabriqués par les entreprises.

La fabrication d'indicateurs, d'une comptabilité, de systèmes d'évaluation, de comptes rendus sur les aspects extra-financiers des performances de l'entreprise, c'est également un moyen d'avancer.

Troisième tête de chapitre : aérer notre vie démocratique. En 2007, nous avons fait quelques propositions approuvées par François Bayrou, et que je me permets de rappeler.

En cette rentrée, on aborde la réforme de la justice, en particulier de la procédure pénale. La suppression du juge d'instruction ne nous paraît absolument inopportune.

Transparency International estime très important la présence dans notre système pénal d'un magistrat indépendant chargé de poursuivre, notamment pour ce qui concerne les dossiers politiques et financiers sensibles.

Si nous ne sommes pas fermés à une évolution du système, nous faisons toutefois la proposition suivante : si après tout on pense plus efficace de confier la responsabilité au Parquet, il faut réfléchir, il faut en débattre, mais dans ce cas, donnons au Parquet les garanties légales, constitutionnelles, d'indépendance vis-à-vis du pouvoir exécutif, y compris en terme de nomination, de carrière, de notation. On peut ainsi imaginer de désigner un Procureur général de la République qui serait le chef du Parquet, de tous les procureurs de France et qui, serait désigné avec une majorité des deux tiers à l'Assemblée Nationale et au Sénat. Je me permets de dire sans polémiquer que cette proposition figurait dans le programme du candidat Nicolas Sarkozy en 2007.

Pour aérer la démocratie, pour avoir une bonne justice, je pense également que nous devons autoriser les actions collectives, au bénéfice, non des avocats, mais des associations habilitées et reconnues. Ce dossier est au point mort... malgré des engagements clairs.

Je termine par quelques observations : les politiques, à tous les niveaux, en tout cas au niveau national et dans les grandes collectivités locales, aurait une voix plus forte, plus crédible, plus légitime, à demander transparence, modération aux dirigeants d'entreprise si eux-mêmes s'astreignaient à une discipline très simple : rendre publics, tous les ans, les indemnités et revenus tirés des mandats publics. Idem pour le patrimoine.

J'aime bien l'économie de marché, mais avec des règles et des contrôles. J'aime bien l'entreprise. J'aime bien la compétition, à condition que l'on protège les plus faibles, les plus vulnérables, à condition que, dans la compétition, tout le monde respecte un corpus de valeurs, de règles communes, d'éthique collective. Sans cela il n'y a plus de vie en société possible.

Je termine par un dernier message: pour ceux comme vous qui sont engagés dans l'action publique, l'action politique, vous avez une légitimité incontestable à exprimer l'intérêt général, conférée par le suffrage universel. Mais je crois que les acteurs publics, les acteurs politiques, n'ont plus le monopole du bien commun et de l'intérêt public.

Aujourd'hui, dans le monde tel qu'il est, il y a au moins deux autres grandes catégories d'acteurs qui contribuent ou qui devraient contribuer à l'intérêt public : le monde de l'entreprise dès lors que l'entreprise se conduit de manière responsable comme j'ai essayé de l'esquisser. La société civile, ces centaines de milliers d'hommes et de femmes qui sont engagés dans l'action associative souvent avec beaucoup d'expertise, en tout cas avec beaucoup de désintéressement et qui ont leur mot à dire sur les affaires de la cité. Notre intérêt commun est de faire travailler ces trois familles d'acteurs. C'est un enjeu fondamental et c'est la vraie voie du changement et du progrès collectif.

Je vous remercie.