

Les risques et les enjeux de la Résolution Ordonnée Bancaire

Alexandre Saadoun

April 2024



1 Introduction

”Gérer l’extinction et assurer le refinancement d’un bilan d’une grande complexité afin d’éviter tout risque systémique en préservant les intérêts des États belge et français, actionnaires et garants du groupe et, indirectement, des contribuables”

La crise financière mondiale de 2008 a mis en lumière les faiblesses structurelles de nombreuses banques mondiales, dont le groupe Dexia. En tant que banque spécialisée dans le financement des entités du secteur public local, Dexia a subi un revers majeur qui a failli la mettre en faillite. Face à cette situation difficile, la question des solutions bancaires systématiques pour préserver la stabilité du système monétaire et limiter son impact sur les finances publiques semble être un enjeu clé.

Le processus initié par les autorités européennes s’est construit sur une série de réglementations visant à protéger les déposants et à éviter un effet domino sur le reste du système bancaire.

La résolution ordonnée de Dexia constitue un cas d’école dans la gestion des crises bancaires en Europe. En parallèle, la Cour des comptes a mené une enquête approfondie sur les causes de la défaillance de Dexia et a formulé plusieurs recommandations pour renforcer la gouvernance des entreprises financières et éviter que de telles situations ne se reproduisent.

Dans le cadre de mon alternance chez Dexia en tant que Project Portfolio Officer, j’ai eu l’opportunité d’observer de près les dynamiques internes liées à la résolution bancaire. Cela m’a permis de mieux comprendre les défis que représentent la gestion des risques, l’organisation de la restructuration et la coordination avec les autorités régulatrices.

2 Dexia

2.1 Son Fondement

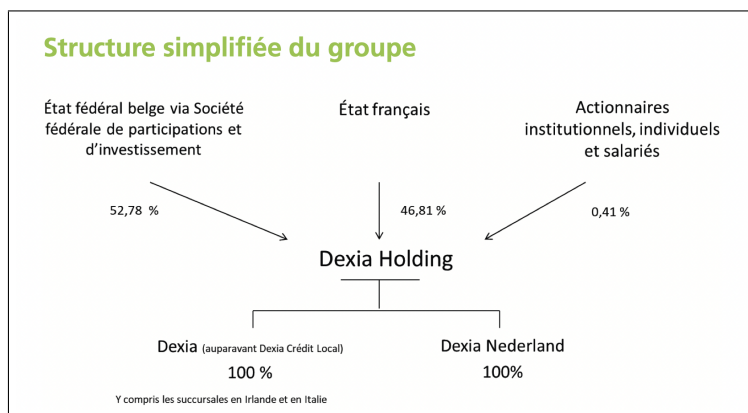
Dexia a été créée en 1996 par la fusion de deux entités bancaires européennes ,le Crédit Local de France et le Crédit Communal de Belgique. Cette fusion dont Pierre Richard en était le fondateur visait à créer un leader européen dans le domaine des finances publiques et des services financiers aux collectivités locales.

En 1997, Dexia prend une participation de 40 % dans la banque italienne Crediop, première banque privée spécialisée dans le financement des collectivités locales italiennes. En 1998, Dexia porte à hauteur de 60 % sa participation dans le capital de Crediop.

À partir de novembre 1999, le titre de Dexia est coté à Bruxelles au BEL20 et à Paris au CAC 40, et entre à la bourse de Luxembourg. Le groupe engage des développements importants dans le secteur de l'assurance en France, en Belgique et en Allemagne.

S'ensuit alors une croissance ininterrompue des activités, dans le financement des collectivités locales, sur tous les continents. Mais aussi dans des domaines "exotiques", ultra-risqués. Dexia rachète une société de rehaussement de crédit aux Etats-Unis (un assureur de crédits), FSA. Cette diversification accélérée est poussée par les marchés financiers, qui, dès sa création, reprochent à la banque une croissance tranquille et des revenus étiés. Pierre Richard s'efforce alors de convaincre que son modèle est "le bon".

En 2004, les résultats sont là : Dexia pèse 20 milliards d'euros en Bourse. Fait partie du top 15 bancaire de la zone euro. Ses résultats augmentent de plus de 10% d'une année sur l'autre.



2.2 Les raisons de sa chute

En 2000 , Dexia annonce le rachat d'une société de réhaussement de crédit nommé FSA Financial Security Assurance spécialisée dans l'assurance des obligations municipales afin d'élargir son activité sur le marché américain. Ces obligations étaient traditionnellement considérées comme relativement sûres, ce qui renforçait le modèle économique de Dexia. Après cette acquisition FSA a progressivement élargi son portefeuille en entrant sur le marché des **produits dérivés structurés**, notamment les **subprime mortgage-backed securities** (titres adossés à des créances hypothécaires à risque élevé). Ces produits se sont révélés être à l'origine d'une crise économique majeure en ce début de siècle.

Lorsque la crise des subprimes a éclaté en 2008, le portefeuille de produits structurés de FSA s'est effondré. Les actifs liés aux hypothèques à risque ont perdu énormément de valeur, ce qui a causé de lourdes pertes pour FSA. Ces **pertes** ont directement affecté Dexia, qui avait garanti une grande partie de ces titres à travers FSA. En effet l'acquisition américaine de Dexia avait accumulé 20 milliards d'euros d'actifs toxiques. Le château de cartes s'écroule , contribuant à la panique sur les marchés financiers.

La photographie du schéma de financement du groupe en octobre 2008, juste avant sa chute, est pourtant édifiante : Dexia détient 363 milliards d'euros d'engagements à long terme dans le secteur public qu'il finance à hauteur de 260 milliards d'euros à court terme !

Le groupe Dexia est on ne peut plus vulnérable , de plus il n'est pas possible d'ignorer alors que Dexia possède un portefeuille obligataire bien plus important que les autres banques européennes. En fait, en France comme en Belgique, les gouvernements savent que pendant la période de croissance tous azimuts de Dexia, les missions de contrôle ont été très insuffisantes. Il y en a eu moins d'une dizaine entre 2006 et 2008, contre 38 depuis 2009, après la mise au jour des graves difficultés du groupe. En interne, aucune corde de rappel n'a joué. Si le directeur des risques a formulé des réserves, soulignent certains, celles-ci n'ont jamais été à la mesure des enjeux. Fait impensable pour une banque de cette taille, il n'y avait pas de contrôle centralisé des risques ! Le portefeuille d'obligations n'était pas consolidé.

En 2009, Dexia a été contrainte de vendre la branche d'assurance de FSA, afin de limiter les dégâts à **Assured Guaranty**, un autre assureur d'obligations, a racheté cette branche. Toutefois, le portefeuille de produits toxiques de FSA, qui comprenait les produits structurés, est resté dans les livres de Dexia, contribuant à ses difficultés financières ultérieures.

2.3 Son redressement

Incapable de faire face à ces pertes, et avec un modèle économique centré sur le financement de long terme avec des emprunts à court terme, Dexia sera obligé de faire appels aux instances gouvernementales.

Les Etats Belge et francais sont appelés à l'aide, pour éviter le pire : Dexia est une fois et demie plus gros que Lehman Brothers. Ils étudient l'option du démantèlement avec la Commission européenne, avant d'y renoncer devant le coût : une perte immédiate de 20 milliards d'euros, ce qui, alors, semble inenvisageable. La voie du plan de redressement est préférée.

L'Autorité de contrôle prudentiel française (ex-Commission bancaire) rejette la responsabilité sur son homologue belge, l'ex-Commission bancaire, financière et des assurances, "chef de file" du contrôle sur Dexia.

Poussés à la démission, Pierre Richard dirigeant de Dexia depuis sa création et son bras droit belge Axel Miller, devenu le patron opérationnel en 2006, sont remplacés par Pierre Mariani, ex-banquier de BNP Paribas, ancien directeur de cabinet de Nicolas Sarkozy, et Jean-Luc Dehaene, ex-premier ministre belge. Le duo a pour mission de relever la banque.

Mais la crise de la dette dans la zone euro les empêche d'achever leur mission. En octobre 2011, Dexia se voit fermer l'accès aux marchés. C'est l'acte II de la chute de Dexia, où plan de vente d'actifs est enclenché. Une "bad bank" est créée pour regrouper les actifs à risques et les céder au fil de l'eau. La France récupère la partie française de Dexia, dont l'ex-CLF (Dexia crédit local), qu'elle adosse à la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Elle crée une nouvelle banque des collectivités, avec la CDC et La Banque postale, pour remplacer Dexia. La Belgique nationalise la partie belge de Dexia, qu'elle rebaptisera Belfius.

Dexia est placé en situation de résolution ordonnée afin d'éviter tout risque systémique et de causer la chute d'autres grandes banques européennes. Un plan de redressement est alors défini se composant de plusieurs axes :

- Les gouvernements de Belgique, de France et du Luxembourg ont dû intervenir pour renflouer Dexia, lui accordant des garanties publiques. La Belgique a nationalisé Dexia Banque Belgique, rachetant cette entité pour 4 milliards d'euros. Ces pays ont apporté un soutien financier massif pour éviter l'effondrement de la banque et préserver sa stabilité. En décembre 2011, les trois États (dont le Luxembourg) ont accordé à Dexia une garantie de financement pouvant aller jusqu'à 85 milliards d'euros. Cette garantie a permis à Dexia de continuer à se financer à court terme. Une garantie renouvelée a été mise en place en 2013, avec une nouvelle répartition : 51,41% pour la Belgique, 45,59% pour la France, et 3% pour le Luxembourg.

- Le plan de redressement consistait en un démantèlement progressif et ordonné du groupe Dexia. L'idée était de ne pas procéder à une liquidation immédiate, ce qui aurait pu déstabiliser les marchés et causer des pertes massives pour les États. Le plan visait donc à vendre certaines parties rentables du groupe, tout en liquidant les actifs non stratégiques. Dexia Municipal Agency (DMA), un véhicule de refinancement de prêts au secteur public, a été vendu à la Banque Postale et à la Caisse des Dépôts en 2013 (devenue SFIL). D'autres actifs jugés trop risqués ou non essentiels ont été liquidés de manière ordonnée pour éviter de trop lourdes pertes sur les marchés.
- Dexia est restée responsable d'un portefeuille d'actifs à risque (notamment des prêts structurés et des produits dérivés) qui a été placé en gestion **run-off**. Cela signifie que la banque devait gérer ces actifs de manière à en réduire progressivement la taille et les risques, tout en essayant de minimiser les pertes. Ils incluaient une part importante d'expositions sur des prêts au secteur public, mais aussi des obligations et des produits structurés qui avaient perdu de la valeur après la crise de 2008.
- Dexia a mis fin à ses activités de banque universelle, se concentrant uniquement sur la gestion de son portefeuille existant dans le cadre de la résolution ordonnée. La banque a cessé d'accorder de nouveaux crédits et s'est concentrée sur le remboursement progressif de ses dettes tout en liquidant ses actifs de manière contrôlée. L'un des objectifs clés du plan était de réduire la taille du bilan de Dexia, qui était considérablement gonflé par rapport à sa base de capital. La stratégie consistait à réduire les actifs au fur et à mesure qu'ils arrivaient à échéance ou étaient vendus, tout en gérant les passifs garantis par les États.
- Dexia a mis en place un programme de réduction des coûts continu en rationalisant ses activités et en diminuant ses effectifs. Des mesures ont été prises pour recapitaliser la banque, afin qu'elle puisse respecter ses obligations réglementaires tout en réduisant progressivement son portefeuille de risques.

Dexia poursuit encore aujourd'hui en 2024 son plan de redressement et a défini 3 challenges visant à assurer sa pérennité :

- 1-Le maintien de la capacité de refinancement de son portefeuille d'actifs tout au long de sa résolution
- 2-La préservation de sa base de capital pour faire face aux risques auxquels il est exposé.
- 3-Le maintien de sa continuité opérationnelle afin de permettre la poursuite de la résolution.



3 La Résolution Ordonnée Bancaire

3.1 Définition et Cadre d'Application

La résolution ordonnée bancaire est un processus mis en place pour gérer la défaillance d'une banque de manière contrôlée, minimisant ainsi les perturbations pour l'économie et le système financier tout en évitant l'utilisation excessive de fonds publics. L'objectif principal est de maintenir la stabilité financière en assurant la continuité des fonctions critiques de la banque défaillante et en réduisant les impacts sur les déposants, les créanciers et les contribuables.

Elle est activée lorsqu'une banque est jugée en défaillance ou susceptible de l'être, et implique qu'aucune autre alternative privée (comme un renflouement interne ou une recapitalisation privée) ne permet de restaurer sa viabilité. Ce cadre s'applique principalement aux banques systémiques, c'est-à-dire celles dont la faillite pourrait provoquer un risque systémique pour l'ensemble du système financier.

Le programme de résolution ordonnée bancaire est souvent associé au cadre réglementaire mis en place après la crise financière de 2008, notamment avec la création du Mécanisme de Résolution Unique (MRU) au sein de l'Union européenne. Le MRU est l'un des piliers de l'Union bancaire, parallèlement au mécanisme de surveillance unique (MSU). Dans le cadre du MRU, depuis janvier 2016, le pouvoir de décision centralisé en matière de résolution a été confié au CRU, qui tire ses pouvoirs de la directive sur le redressement et la résolution des banques (directive 2014/59/UE – DRRB) et du règlement sur le mécanisme de résolution unique (règlement (UE) 806/2014 – RMRU).

Le BRRD et le MRU définissent les outils nécessaires pour résoudre les banques défaillantes, comme le bail-in (renflouement interne) où les créanciers de la banque absorbent les pertes, ou encore la vente d'actifs, la création d'une "bad bank" pour gérer les actifs dépréciés, ou la recapitalisation temporaire.

3.2 Mise en Application

De nombreuses réglementations et directives ont été mises en place afin d'atténuer le risque systémique et d'éviter le recours aux fonds publics pour sauver des institutions financières en difficulté.

3.2.1 Étapes vs Outils dans la Résolution Ordonnée Bancaire

Il est crucial de distinguer les **étapes** du processus de résolution ordonnée bancaire et les **outils** utilisés pour sa mise en œuvre.

En premier lieu, la banque concernée doit suivre les directives établies par la **Bank Recovery and Resolution Directive** (BRRD), qui définit les règles générales pour gérer les défaillances bancaires. La **directive BRRD**, adoptée en 2014, est fondamentale pour encadrer ces étapes. L'objectif principal est de résoudre ces situations sans perturber le système financier ni l'économie réelle, tout en minimisant le coût pour les contribuables.

La BRRD réglemente quatre éléments-clés :

- La planification du redressement et de la résolution;
- Des mesures d'intervention précoces par l'autorité de surveillance;
- L'application d'instruments et de pouvoirs de résolution en cas de défaillance bancaire;
- La coopération et la coordination entre les autorités nationales.

Lorsque la crise se profile, une évaluation de la situation financière de la banque est réalisée par l'autorité de résolution. Celle-ci décide ensuite des mesures nécessaires pour stabiliser l'institution, ou, si cela n'est pas possible, pour procéder à sa liquidation de manière ordonnée, en évitant des effets négatifs pour l'économie.

Une fois la décision de résolution prise, les autorités peuvent recourir à plusieurs **outils** pour restructurer ou liquider la banque de façon ordonnée. Les **autorités de résolution**, désignées dans chaque État membre, sont responsables de la gestion des banques en difficulté, en utilisant les outils de résolution suivants :

- **Bail-in** : Les actionnaires et créanciers absorbent les pertes, limitant le recours aux fonds publics. Contrairement aux "bailouts", qui reposaient sur des fonds publics, il responsabilise les parties prenantes directement impliquées dans l'établissement.
- **Vente d'activités** : Cession d'une partie des actifs pour éviter la propagation du risque. Des parties viables de la banque sont cédées à d'autres institutions pour limiter l'impact de la faillite
- **Banque-relais** : Création d'une entité temporaire pour gérer les actifs viables.
- **Séparation des actifs** : Transfert des actifs non performants dans une "bad bank" pour isoler les risques permettant ainsi à l'institution de se concentrer sur ses activités viables.

3.2.2 Cadre Institutionnel et Financier : Le SRM

Outre les outils mentionnés, le cadre institutionnel joue un rôle crucial dans la mise en œuvre du processus de résolution. Le **Mécanisme de Résolution Unique (SRM)**, créé en 2016 dans le cadre de l'Union bancaire européenne, centralise cette gestion pour les banques de la zone euro. Le SRM est supervisé par le **Conseil de Résolution Unique (Single Resolution Board, SRB)**, qui travaille en collaboration avec les autorités nationales pour appliquer les mesures de résolution nécessaires.

Le SRM est également doté du **Fonds de Résolution Unique (SRF)**, un fonds destiné à faciliter la résolution en finançant certaines opérations de restructuration. Ce fonds, cependant, ne doit être utilisé qu'en dernier recours, après que les actionnaires et créanciers de la banque ont absorbé les pertes via les autres outils.

3.2.3 MREL et TLAC : Des Outils de Prévention

En parallèle des outils de résolution, des mesures de prévention ont été mises en place pour éviter qu'une banque ne devienne trop vulnérable face à une crise. Le **MREL** (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities) impose aux banques de maintenir un certain niveau de fonds propres et de passifs éligibles qui peuvent être mobilisés en cas de défaillance. Cela assure que les institutions financières disposent de suffisamment de ressources pour absorber les pertes avant d'avoir besoin de l'intervention des autorités de résolution.

De manière similaire, le **TLAC** (Total Loss-Absorbing Capacity) est un mécanisme international qui s'applique aux grandes banques d'importance systémique globale (G-SIBs). Il vise à garantir que ces établissements peuvent absorber suffisamment de pertes pour éviter les répercussions négatives sur l'économie mondiale.

3.2.4 La Protection des Déposants

Enfin, il est essentiel de noter que la protection des déposants constitue également une priorité dans le processus de résolution. La **Directive sur la Garantie des Dépôts** (DGSD) garantit que les déposants sont protégés jusqu'à un montant de **100 000 euros** par déposant et par banque. Cela permet de préserver la confiance des clients et d'éviter les retraits massifs qui pourraient accélérer l'effondrement de la banque en crise.

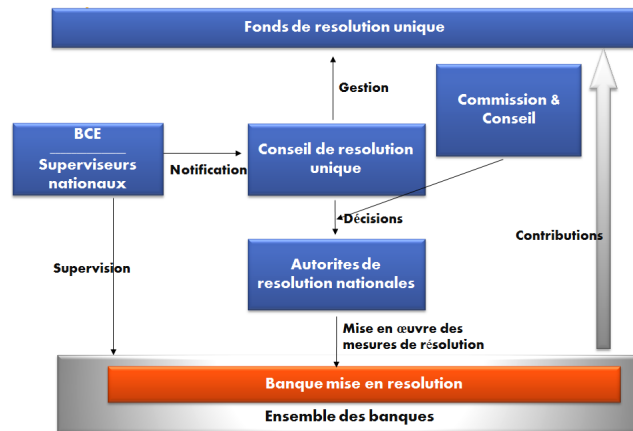


Figure 1: Schéma du fonctionnement du Fonds de Résolution Unique

4 Réglementations Internationales

Les réglementations internationales liées à la résolution ordonnée bancaire ont été mises en place principalement après la crise financière de 2008. Elles visent à renforcer la stabilité du système financier global. Ces réglementations sont élaborées par des organismes internationaux et sont ensuite transposées dans les législations nationales et régionales (comme dans l'Union européenne avec la BRRD).

4.1 FSB (Financial Stability Board)

Le **Conseil de Stabilité Financière** est un organisme international chargé de coordonner et de superviser les efforts internationaux pour renforcer la stabilité financière globale. Après la crise de 2008, il a élaboré plusieurs standards internationaux liés à la gestion des crises bancaires, y compris des recommandations pour la résolution ordonnée des institutions financières systémiques.

Réglementation clé :

- **Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions (2011, révisé en 2014)** : Ce document est la norme internationale fondamentale qui définit les principes et caractéristiques essentielles d'un régime de résolution efficace. Il établit des principes comme le **renflouement interne (bail-in)** et la coopération internationale entre autorités de résolution.

4.2 Bâle III

Le **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** (BCBS) a introduit **Bâle III**, un ensemble de réformes réglementaires conçu pour renforcer la résilience du secteur bancaire. Bien que Bâle III ne soit pas spécifiquement centré sur la résolution ordonnée, il contribue à la gestion des crises bancaires en renforçant la solidité financière des banques.

Principales mesures :

- Exigences de fonds propres plus strictes pour les banques.
- Introduction de ratios de levier et de liquidité pour améliorer la solvabilité.

4.3 IFSB (Islamic Financial Services Board)

Pour les systèmes bancaires islamiques, le **Conseil des services financiers islamiques** (Islamic Financial Services Board, IFSB) a élaboré des principes pour la résolution des banques islamiques, qui suivent les mêmes objectifs de stabilité tout en respectant les principes de la finance islamique.

Réglementation clé :

- **Core Principles for Effective Islamic Deposit Insurance Systems (CPIDIS)** : directives spécifiques pour la protection des dépôts dans les institutions financières islamiques.

4.4 FMI et Banque Mondiale

Le **Fonds Monétaire International** (FMI) et la Banque mondiale jouent un rôle dans l'élaboration des principes de gestion des crises bancaires, en particulier dans les pays en développement. Ils apportent un soutien technique pour l'application des standards internationaux et la mise en place de régimes de résolution.

4.5 SIFI (Systemically Important Financial Institutions)

Les **Institutions Financières d'Importance Systémique** (SIFI) sont les banques qui, de par leur taille et interconnexion, présentent un risque systémique.

La coopération transfrontalière est cruciale pour la résolution des banques systémiques internationales. Des accords bilatéraux et multilatéraux permettent aux autorités de régulation de travailler ensemble lors de crises transfrontalières, conformément aux principes du FSB.

4.5.1 Réglementations aux États-Unis

Aux États-Unis, la résolution ordonnée est régie par le Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, adopté en 2010. Ce cadre législatif prévoit des mécanismes similaires pour gérer la défaillance des institutions financières systémiques, mais les détails spécifiques diffèrent de ceux appliqués en Europe. Le Titre II de ce texte permet à la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) de gérer la liquidation ordonnée des grandes institutions financières.

4.6 Conséquences et Implications

La résolution ordonnée bancaire a des répercussions significatives sur divers acteurs du système financier. L'un des objectifs centraux est de protéger les déposants en garantissant l'accès continu à leurs fonds durant la période de résolution, minimisant ainsi l'impact sur les particuliers et les entreprises. Par ailleurs, ce mécanisme impose aux actionnaires et aux créanciers non sécurisés de supporter les pertes en premier lieu, conformément au principe du "No Creditor Worse Off" (pas de renflouement sans pertes), ce qui réduit la nécessité d'un recours aux fonds publics pour stabiliser la banque défaillante. Ce processus, bien qu'exigeant en termes de coordination et de régulation, est crucial pour maintenir la confiance dans le système bancaire et pour éviter l'utilisation des ressources publiques pour sauver les institutions financières en difficulté.

5 Dexia : un sinistre coûteux, des risques persistants

Dans le cadre de la chute du groupe Dexia , la Cour des Comptes a mené une enquête sur son développement qualifié de porteur de risques.

À la fin de l'année 2008, le bilan consolidé du groupe bancaire Dexia était de 651 Md€, son produit net bancaire s'élevait à 3,6 Md€ environ et le groupe employait près de 37 000 collaborateurs dans le monde. Les événements que les entités publiques ont gérés en raison de la défaillance de Dexia constituent une situation exceptionnelle en France depuis les défaisances des années quatre-vingt-dix, notamment, celle du Crédit Lyonnais.

5.1 Le développement d'une banque transnationale

Pour comprendre les raisons de la chute de Dexia il est important de comprendre sa stratégie de conquête .Les dirigeants de Dexia avaient pour ambition de développer le groupe à la fois en tant que banque universelle dans la zone européenne et acteur majeur du financement au secteur public local au plan mondial. Au cours des années 2000, le groupe a donné la priorité à sa croissance externe et à la recherche d'une rentabilité plus forte.Ceci c'est traduit par une croissance de ses implantations en Europe de l'Est et aux États-Unis avec Financial Security Assurance (FSA). La société américaine FSA intervenait dans le secteur du rehaussement de crédit, notamment des collectivités locales aux États-Unis. De nombreuses acquisitions dans le secteur de la banque universelle ont accéléré le développement du groupe avec des acquisitions coûteuses et pas toujours réussies.

La taille du bilan de Dexia a été fortement accrue par la modification de son périmètre et le développement de ses actifs, en particulier des portefeuilles obligataires, financés très majoritairement par les marchés financiers à court terme. La structure du bilan du groupe présentait ainsi des vulnérabilités structurelles. Le groupe demeurait de taille moyenne par rapport aux grands groupes bancaires européens et ne reposait pas sur une assise de dépôts suffisante comme les groupes bancaires diversifiés. Conscients de cette fragilité, les dirigeants ont tenté de rapprocher Dexia d'autres banques pour compenser cette insuffisance des dépôts soutenant l'activité de crédit et les emplois du groupe. Deux projets de rapprochement ont échoué, le premier en 2004, avec la banque italienne Sanpaolo IMI et le second en 2005 avec le groupe belge Fortis.

Le groupe Dexia affichait une bonne rentabilité, de l'ordre de 20 % en 2005. La croissance du groupe et le déséquilibre de son bilan étaient assumés par les dirigeants qui en connaissaient les risques.

5.2 Une accélération s'apparentant à une fuite en avant

Un plan de développement à horizon de dix ans, approuvé par les instances de gouvernance du groupe, début 2006, fixe un objectif de croissance de l'activité pour 2005-2015 à 10 % par an. Dans le plan triennal 2006-2009, un objectif de croissance des dividendes de 10% par an était prévu avec plus de 15 % de rentabilité sur les capitaux propres chaque année.

Une telle stratégie augmentait les risques avec le développement de nouvelles activités à l'étranger, l'accentuation de la transformation bancaire (prêts à plus long terme, financés à plus court terme), la diversification des produits structurés de plus en plus complexes proposés aux collectivités locales, et la constitution d'un portefeuille de placements financiers toujours plus important. Cette stratégie de croissance a même été accélérée entre mi-2007 et mi-2008, alors que les premiers signes de la crise à l'été 2007 auraient dû inciter à la prudence. Le conseil d'administration a manqué de clairvoyance et de vigilance. La responsabilité individuelle des administrateurs a été diluée en raison de l'anonymisation des interventions dans les procès-verbaux à partir de 2006.

La Caisse des dépôts et consignations, qui n'avait qu'une participation minoritaire dans le capital de la holding a été peu active dans la surveillance de la stratégie et des dirigeants du groupe considérant sa participation comme une participation financière non stratégique, alors qu'elle avait une expertise en France au titre de ses missions d'intérêt général et aurait dû rester attentive au secteur public local. Avant 2008, ni l'État français, ni l'État belge n'étaient présents au capital de Dexia.

Après le sauvetage d'octobre 2008, les superviseurs nationaux ont conduit une inspection tripartite, à l'initiative de la Commission bancaire française, dont le rapport de janvier 2009, n'a été transmis à l'entreprise par le superviseur belge qu'en mars 2010, et dans une forme provisoire. Il soulignait de graves dysfonctionnements dans la gestion du groupe mais n'a donné lieu à aucune sanction. Ainsi, les autorités de supervision n'ont pas su prévenir les risques avant 2008, et après 2008 elles se sont abstenues d'établir et de sanctionner les manquements alors que plusieurs infractions à la réglementation prudentielle et aux obligations de contrôle interne étaient relevées.

5.3 La tentative de sauvetage octobre 2008-octobre 2011

À la fin de l'année 2007, malgré les signes de crise, Dexia affichait encore des comptes solides. Cependant, au 30 juin 2008, les fonds propres consolidés de Dexia s'effondraient, avec une baisse de 16 milliards d'euros en 2007 à 8,6 milliards en 2008. Les causes principales incluaient la dévalorisation des actifs en vente (12 milliards) et les difficultés rencontrées par la filiale américaine FSA. Cette situation a précipité des interventions publiques, avec les États belge, français et luxembourgeois organisant une recapitalisation du groupe à hauteur de 3 milliards d'euros par entité.

Une augmentation de capital a été décidée d'urgence pour restaurer la confiance des investisseurs. Les États ont garanti les émissions de dette de Dexia à hauteur de 150 milliards d'euros, répartis entre la Belgique, la France et le Luxembourg. Cependant, la crise de liquidité restait une menace constante pour le groupe, notamment en raison d'une gestion inadéquate des risques et des tensions sur le marché du crédit. La Banque centrale a dû intervenir pour stabiliser la situation.

En 2008, plusieurs dirigeants de Dexia ont été évincés, mais les mesures de renouvellement du conseil d'administration sont restées insuffisantes. La responsabilité des dirigeants n'a pas été réellement mise en cause, malgré de nombreux rapports parlementaires en France et en Belgique. Certaines indemnités et avantages substantiels, comme des retraites supplémentaires, ont continué à être versés, ce qui a soulevé des critiques.

La Commission européenne a autorisé un plan de restructuration du groupe en échange d'une aide d'État. Ce plan incluait la vente d'actifs non stratégiques et une réduction de la taille du bilan de 35 % d'ici 2014, passant à 427 milliards d'euros. Des filiales comme FSA et certaines banques européennes de Dexia ont été vendues. Cependant, la mise en œuvre a été complexe, avec des retards et des ajustements nécessaires à plusieurs étapes, notamment la cession d'entités comme DenizBank.

Malgré les efforts, Dexia n'a pas modifié sa stratégie sur la cession des obligations souveraines, aggravant les pertes. Entre 2008 et 2011, Dexia a tenté de trouver un partenaire stratégique sans succès, isolant davantage la banque. Cette situation a compromis la poursuite de ses activités et a mené à la décision finale de démanteler Dexia.

5.4 De la crise des dettes souveraines au démantèlement du groupe

Le dépôt de bilan de Dexia aurait entraîné des répercussions considérables, notamment sur la stabilité financière mondiale et les finances publiques des États. Le groupe avait contracté d'importants produits dérivés avec d'autres institutions, augmentant ainsi le risque de déstabilisation du marché. Une assistance d'urgence a été accordée en septembre 2011 sous forme de liquidités et de garanties de l'État.

Face aux tensions de liquidité récurrentes, les autorités de Belgique et du Luxembourg ont imposé la scission de Dexia Banque Belgique et Dexia Banque Internationale à Luxembourg. La résolution ordonnée du groupe Dexia a été mise en œuvre après l'échec de tentatives de redressement. La Commission européenne a approuvé un plan de résolution ordonnée en 2012, garantissant un soutien permanent des États (85 milliards d'euros de garanties), tout en plaçant les actifs restants sous gestion extinctive.

Le démantèlement de Dexia a conduit à la création d'un nouvel établissement de crédit, la SFIL, en 2013. Cette structure, soutenue par l'État français et La Banque Postale, a repris la gestion des encours de prêts au secteur public local, principalement via la filiale Dexia Municipal Agency (DMA). La Commission européenne a approuvé cette réorganisation, marquant la transition de Dexia vers un rôle de gestion de portefeuille en extinction.

Le retrait progressif de Dexia Crédit Local a fragilisé le financement du secteur public local, incitant les autorités à intervenir via le Fonds d'épargne. Des enveloppes de financement ont été mises en place pour compenser la diminution des crédits à long terme. La Caisse des Dépôts et Consignations a joué un rôle clé dans le soutien au secteur public local en reprenant certains financements.

Le coût direct pour l'État s'est élevé à 2,72 milliards d'euros, notamment en raison des recapitalisations de 2008 et 2012. La Caisse des Dépôts a également subi une perte de 2,859 milliards d'euros. Les prêts structurés hérités de Dexia représentent un passif important, avec des risques judiciaires liés aux contrats de prêts structurés.

Le plan de résolution repose sur un scénario incertain, projeté jusqu'en 2020 mais qui continue encore aujourd'hui, avec des aléas macroéconomiques et des risques de dépréciation des actifs. La gestion extinctive des actifs restants se poursuivra, avec des garanties étatiques, mais les risques de dégradation des conditions de financement demeurent élevés.

5.5 Les leçons pour l'avenir

Ainsi la cour des comptes dresse une liste de conseils et réglementations à mettre en oeuvre pour éviter que cela ne se reproduise. Dans le cadre particulier de Dexia, une réforme vise à revoir l'octroi de rémunérations variables et d'indemnités aux dirigeants d'institutions financières et permet de renforcer les sanctions en cas de prise de risques inconsidérée ayant entraîné des pertes.

Les retraites et les avantages versés aux anciens dirigeants de Dexia ont été revus et remis en question.

Le cas Dexia a obligé les autorités régulatrices à créer un mécanisme de supervision unique pour encadrer les crises bancaires et réduire les risques pour les finances publiques. L'application des règles de Bâle 3 pour renforcer la capacité de résistance des banques est rendue obligatoire afin prévenir de futurs sinistres comme celui-ci, qui a eu un impact significatif sur les finances publiques et les entités publiques.

5.6 La résolution ordonnée bancaire à ce jour

Dexia Holding et Dexia sont gérés en extinction depuis fin 2011, conformément au plan de résolution ordonnée validé par la Commission européenne en décembre 2012. Dexia a entamé sa résolution ordonnée en tant que banque, sa taille considérable et le risque systémique qu'il représentait justifiant, en 2012, le maintien d'une licence bancaire.

Au cours des dix dernières années, le groupe s'est profondément transformé. Grâce aux différentes actions de simplification et de réduction de son empreinte, Dexia a réduit son bilan de 82 %, de EUR 357 milliards fin 2012 à EUR 64 milliards au 31 décembre 2022. Le portefeuille d'actifs commerciaux a, quant à lui, enregistré une baisse de 86 % sur la même période, de EUR 234 milliards fin 2012, à EUR 33 milliards au 31 décembre 2022.

Par ailleurs, Dexia a fortement amélioré sa position de liquidité et ne fait plus appel au financement des banques centrales depuis 2017. En conséquence, le statut d'établissement de crédit de Dexia n'apportait plus les bénéfices qui avaient initialement justifié son maintien en 2012.

5.6.1 La perte de la licence bancaire

Dans le cadre de la poursuite de la mission et de la résolution ordonnée, Dexia a déposé auprès de l'ACPR le 4 juillet 2023, une demande d'abandon de la licence d'établissement de crédit et des autorisations de services d'investissement de Dexia Crédit Local et des agréments de société de financement de Dexia Flobail et de Dexia CLF Régions Bail.

Dexia cherche désormais à poursuivre sa résolution en tant que non banque à compter depuis le 1er janvier 2024, l'accord des autorités compétentes ayant été obtenu. Ce **debanking** opération sans précédent sur la place financière pour un établissement de cette taille, aura nécessité un travail considérable de la part des équipes, qui ont tout mis en œuvre pour que ce retrait nous permette à Dexia de poursuivre sa résolution ordonnée sans affecter la réalisation des différents services.

Plusieurs mesures essentielles ont été mises en place pour assurer la pérennité de l'institution. Ces actions visent à renforcer la capacité de financement de Dexia tout en améliorant la gestion des risques à travers une supervision plus rigoureuse. Parmi ces initiatives, la garantie de financement par les États, la constitution de réserves de liquidité et la mise en place de nouveaux mécanismes de surveillance constituent des éléments clés pour stabiliser l'entreprise et restaurer la confiance des parties prenantes.

- Maintien de la garantie de financement octroyée par les États belge et français.
- Émission de dette garantie qui continuera à bénéficier de la qualification HQLA Level 1.
- Constitution d'une réserve de liquidité de contingence (Contingency Liquidity Buffer), à compter du début de l'année 2024, en remplacement

du mécanisme de liquidité d'urgence (Emergency Liquidity Agreement – ELA) des banques centrales nationales.

Mise en place d'un cadre de gestion des risques et d'un nouveau modèle de surveillance robustes

- Maintien d'une organisation articulée autour de trois lignes de défense incluant un suivi de la conformité et une fonction d'audit interne, reposant sur une politique d'appétit aux risques (RAF).
- Suivi rigoureux des risques de solvabilité et de liquidité ainsi que du risque opérationnel et de la gestion actif-passif (ALM) sur la base d'indicateurs précis.
- Établissement par les États belge et français d'un comité de surveillance ad hoc indépendant, composé de membres disposant d'une solide expertise dans la supervision bancaire.

Le groupe a enfin enregistré des avancées sensibles dans la transformation de son modèle opérationnel, visant à repenser ses processus opérationnels et à externaliser certaines fonctions ayant trait à la gestion des risques, le middle et le back office, la comptabilité et la finance. Dans ce contexte, sont intervenues en 2023 les accords suivants :

- Mise en service du contrat avec Arkéa Banking Services pour le traitement back-office de ses crédits
- La signature d'une lettre d'intention avec EY concernant l'externalisation des activités de production, en particulier la production comptable et celle des indicateurs de risques
- La signature d'un contrat avec BlackRock pour l'externalisation de l'analyse du risque de marché du groupe, de la gestion de ses back et middle offices marché et d'une partie de sa comptabilité.

Dexia a également signé un accord avec Mount Street pour la reprise d'une équipe d'experts en gestion obligataire ainsi que pour la gestion du portefeuille obligataire.

Après cette année 2023 chargée, les mois et années à venir vont continuer à être bien occupés, en particulier par la préparation de la mise en œuvre des partenariats avec BlackRock et EY, qui devraient se concrétiser en 2026. La remontée des taux d'intérêt permet également d'envisager de nouvelles opérations de cessions, portant sur des actifs complexes et à maturité longue, poursuivant un objectif de simplification opérationnelle et de réduction du risque de crédit.

Pour continuer à mener à bien avec efficacité notre mission, DEXIA compte toujours sur le soutien sans faille de ses États actionnaires (Français et belges).

5.6.2 Analyse des chiffres dans le cadre de la résolution ordonnée bancaire de Dexia

Afin de poursuivre la réduction du portefeuille d'actifs et en dépit de la forte volatilité observée sur les marchés depuis l'éclatement du conflit en Ukraine, DEXIA poursuit son programme de cessions d'actifs. Favorisés par la remontée générale des taux observée en Europe et au Royaume-Uni, les remboursements anticipés, qui ont porté en particulier sur des financements de projets et des actifs du secteur public local, ont également contribué à la poursuite de la simplification du portefeuille et de sa gestion.

L'abandon de la licence bancaire représente pour Dexia une opportunité de reconsidérer les intentions de gestion de son portefeuille d'actifs. Dans ce contexte, Dexia a lancé une analyse approfondie de son portefeuille d'actifs et pourrait, en cas de conditions de marché favorables, en accélérer la vente en 2024. Il ciblerait en priorité certaines catégories homogènes d'actifs, dans un objectif de simplification opérationnelle et de réduction des coûts ainsi que des actifs permettant une réduction du risque de crédit. A noter que, selon les normes comptables bancaires françaises, l'abandon de l'agrément bancaire de Dexia peut être considéré comme un événement exceptionnel remplissant les conditions pour avoir recours à la dérogation prévue par les textes(Article 2341-2 du règlement ANC 2014-07) , et permettant à Dexia de revoir, en 2024, sa stratégie de détention et de classement de ses titres d'investissement. Fin 2024, Dexia pourrait donc revoir le classement comptable de ses titres résiduels afin de l'aligner avec ses intentions de gestion futures.

Dexia poursuit activement sa **résolution ordonnée** en réduisant son bilan et en optimisant la gestion de ses actifs. En 2023, le portefeuille d'actifs a diminué de 9 %, avec des ventes et remboursements anticipés de 1,3 milliard d'EUR et un amortissement naturel de 1,6 milliard d'EUR. Dexia met également en avant des indicateurs de liquidité comme un horizon de survie de 4,5 mois et un MTLR (Medium-Term Liquidity Ratio) de 119%, montrant une gestion stricte des besoins en financement. La solvabilité, bien qu'en légère baisse (39,8% contre 41 % en 2022), reste surveillée, avec des ajustements pour la transition de Dexia vers un modèle de non-banque après le retrait de sa licence bancaire .

Le bilan consolidé de Dexia montre une réduction progressive de ses actifs et passifs, indiquant un effort de la banque pour se désengager de certaines de ses activités et actifs non stratégiques dans le cadre de la résolution.

Table 1: Bilan, Compte de résultat consolidé, Collaborateurs et Solvabilité

Section	Indicateur	31/12/2022	31/12/2023
Bilan consolidé (en milliards d'EUR)			
	Total du bilan	64,3	61,0
	Total des portefeuilles	32,9	30,0
	Total des dettes	57,6	54,1
	Capitaux propres	6,7	6,4
Compte de résultat consolidé (en millions d'EUR)			
	Produit net bancaire	336	52
	Charges d'exploitation	-309	-404
	Résultat brut d'exploitation	27	-352
	Coût du risque de crédit	-3	-2
	Gains ou pertes sur actifs	0	-52
	Résultat net avant impôts	24	-406
	Impôts sur les bénéfices	-19	26
	Résultat net	5	-378
	Résultat net part du groupe	5	-378
Collaborateurs			
	Nombre de collaborateurs	515	494
Solvabilité (en millions d'EUR)			
	Common Equity Tier I	6 605	6 302
	Total Capital	6 701	6 398
	Actifs pondérés des risques	16 338	16 092
	Ratio CET1	40,4 %	39,2 %
	Ratio Total Capital	41,0 %	39,8 %

Le bilan est passé de **64,3 milliards d'EUR** à **61,0 milliards d'EUR**, soit une baisse de **5,1%**. Ceci indique une réduction des actifs dans le cadre de la liquidation ordonnée, avec des efforts pour réduire l'exposition globale. Les portefeuilles d'actifs sont également en baisse, passant de **32,9 milliards d'EUR** à **30,0 milliards d'EUR**. Cette réduction de **8,8%** reflète probablement la cession d'actifs non performants ou risqués pour se conformer aux objectifs de réduction du bilan. Une baisse similaire est observée au niveau des dettes, de **57,6 milliards d'EUR** à **54,1 milliards d'EUR**. Cette décroissance **6,1%** reflète une diminution des engagements, un élément clé dans la résolution, où la banque cherche à réduire ses passifs pour limiter les risques de contagion. Les capitaux propres ont aussi légèrement diminué, passant de **6,7 milliards d'EUR** à **6,4 milliards d'EUR**. Cela indique que, malgré les pertes, Dexia essaie de préserver une certaine base de fonds propres.

Le Produit net bancaire est en chute libre, passant de **336 millions d'EUR** à seulement **52 millions d'EUR**. Cela s'explique par la réduction du périmètre d'activité et la vente d'actifs générateurs de revenus dans le cadre de la résolution. Les charges d'exploitation ont augmenté, de **-309 millions d'EUR** à **-404 millions d'EUR**. Cela pourrait être dû à des coûts plus élevés pour gérer la liquidation d'actifs et restructurer l'organisation. Le résultat d'exploitation est passé d'un léger bénéfice de **27 millions d'EUR** à une perte de **-352 millions d'EUR**, ce qui montre la pression croissante sur les résultats alors que Dexia réduit ses activités.

Le résultat net avant impôts a également plongé, passant de **24 millions d'EUR** à **-406 millions d'EUR**, ce qui reflète l'impact massif du processus de désengagement sur les performances financières.

Le **Résultat net part du groupe** est passé de **5 millions d'EUR** à une perte de **-378 millions d'EUR**. Ce chiffre confirme que la banque subit d'importantes pertes liées à la vente d'actifs non performants ou toxiques, en ligne avec une stratégie de résolution.

Le Common Equity Tier 1 a baissé de **6 605 millions d'EUR** à **6 302 millions d'EUR**, et son ratio est passé de **40,4%** à **39,2%**. Cela montre une légère érosion des fonds propres, mais la solvabilité reste relativement robuste, bien qu'en diminution. Le **Total Capital** a suivi une tendance similaire, passant de **6 701 millions d'EUR** à **6 398 millions d'EUR**, et le ratio total est passé de **41%** à **39,8%**. Cette stabilité relative du capital démontre que Dexia cherche à maintenir des niveaux de solvabilité adéquats malgré les pertes.

Dexia, réduit ainsi progressivement la taille de son bilan et se désengage de ses actifs risqués ou non stratégiques. Les pertes importantes enregistrées sont typiques d'une telle stratégie, où l'objectif principal est de liquider les actifs tout en minimisant les risques systémiques. Cependant, une telle baisse de fonds propres et la réduction de la capacité de génération de revenus montrent qu'il s'agit d'une situation critique, nécessitant une gestion rigoureuse pour éviter une dégradation plus importante de la solvabilité.



Figure 2: Réduction de 87% du portefeuille d'actifs de Dexia entre 2012 et 2023.

6 Mon alternance chez Dexia

6.1 Project Portolio Officer

6.1.1 Présentation Equipe

Au cours de cette année j'ai intégré l'équipe Project Portfolio Managment en tant que Project Portfolio Officer chez Dexia , avec pour tutrice Elsa Timsit et composé de Naomi Sultan et Slim Djilali.

6.1.2 Présentation Métier

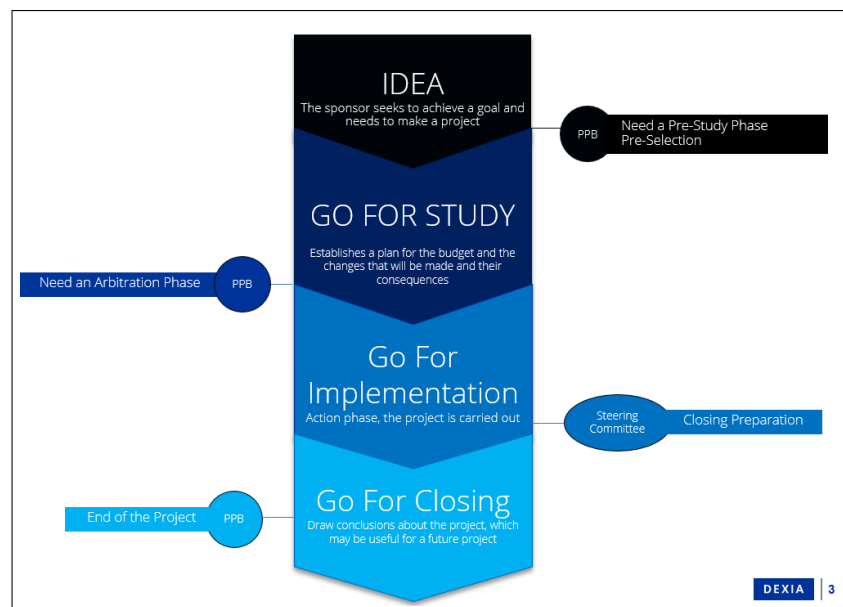
1. **Gestion du portefeuille de projets** : L'équipe supervise et gère un ensemble de projets (et leur portefeuille) pour s'assurer qu'ils sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela implique de prioriser les projets en fonction de leur valeur ajoutée, de leur coût, de leurs risques et de leur faisabilité. L'équipe PPM et le sponsor du projet veillent à la bonne réalisation du projet.
2. **Suivi de la performance des projets** : L'évaluation de la performance des différents projets en termes de respect des délais, du budget, et de la qualité des livrables. Nous devons aussi identifier et gérer les risques potentiels liés aux projets (dépassements de budgets).
3. **Allocation des ressources** : Notre rôle est d'assurer une utilisation optimale des ressources (humaines, matérielles, financières) en fonction des besoins de chaque projet. On peut aussi être impliqué ou alerter sur le besoin de ressources supplémentaires lorsque cela est nécessaire.
4. **Rapports aux dirigeants** : Le but est ensuite de produire des rapports réguliers sur l'état d'avancement des projets pour la direction, en mettant l'accent sur les réussites, les points de blocage (enveloppe sous évaluée) et les actions correctives à envisager. Il est également important de s'assurer que tous les projets sont en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise surtout chez Dexia.

La capacité à communiquer avec tous les services est nécessaire à ce poste car on interagit avec les sponsors, les équipes opérationnelles (service IT,), et les parties prenantes externes (consultants EY ou Cognizant) pour garantir le bon déroulement du projet et une compréhension partagée des objectifs.

6.2 Les étapes d'un projet et sa mise en oeuvre

A la base d'un projet , il y a une Idée proposée par un **sponsor**, celui-ci va remarquer qu'il est par exemple nécessaire de développer ou d'améliorer un nouvel outil pour modéliser les risques sur la gestion des obligations détenues par DEXIA. Une fois que la solution au problème posé est trouvée ,ce sponsor va soumettre une demande de création projet qui se décomposera en 3 phases , on parle de méthodologie **waterfall** (en cascade).

1. **Go For Study** : Il s'agit de la phase d'étude.Cette phase sert à poser le programme du projet ,les livrables , les difficultés auxquelles on s'attend et permet aussi d'estimer le budget nécessaire à sa réalisation. Une partie de ce budget sera déjà consommée pour cette phase.
2. **Go For Implementation** :Il s'agit de la phase de mise en oeuvre. Lors de celle-ci , le projet est lancé , les membres de l'équipe consomment les ressources financières et matérielles afin d'atteindre les objectifs fixés.
3. **Go For Closing** : Cette phase se déroule à la clotûre du projet.Le but est de conclure sur la réalisation des objectifs , d'expliquer la consommation des ressources , et de tirer les conclusions et enseignements qui en ressortent.



Méthodologie Agile

Au cours de cette année ,les équipes travaillant sur les projets ont pour mission d'adopter une nouvelle méthode de travail , la méthodologie **AGILE**.

La **Méthodologie Agile** est une approche de gestion de projet qui se concentre sur l'itération rapide, la flexibilité, et la collaboration continue entre les équipes et les parties prenantes. Elle a été initialement développée pour les projets logiciels, mais est désormais utilisée dans de nombreux domaines.

1. **Itération et incrémentation** : Agile divise un projet en petits morceaux appelés "itérations" ou "sprints". Chaque itération aboutit à un livrable fonctionnel, même s'il n'est pas complet.
2. **Flexibilité et adaptation** : Agile permet de revoir les priorités, les exigences, et les fonctionnalités au fur et à mesure du projet.
3. **Collaboration étroite** : Elle repose sur une communication continue entre les membres de l'équipe et les parties prenantes.
4. **Livraison rapide et continue** : Chaque itération produit un livrable utilisable, permettant un retour rapide des parties prenantes et un contrôle de l'équipe PPM.
5. **Amélioration continue** : À la fin de chaque projet ,une rétrospective est réalisée sous la forme de Leassons Learned pour évaluer ce qui doit être amélioré et dans certains cas , développer une coninuité.

Au lieu de parler d'une méthdologie Agile, il est important de remarquer qu'il en existe plusieurs plus ou moins adaptées en fonction du type de projet. Pour exemple , la méthode agile *Scrum* est l'une des plus populaires. Son principe de base repose sur le **sprint**. Ce terme désigne des **cycles de projets très courts**, dont la durée peut varier de quelques heures à quelques semaines. Le projet est ainsi décomposé en plusieurs sprints successifs.

6.3 Missions Quotidiennes

6.3.1 Préparation des GoNoGo et PPB

Lors de la réalisation des projets , le passage d'une phase à une autre nécessite un passage en GoNoGo afin de valider son passage en Project Portfolio Board (PPB).

Ainsi j'avais pour rôle de recueillir et vérifier les documents réalisés par le chef de projet et son équipe.

Afin qu'un projet soit soumis en PPB , un ensemble de documents devait nous être impérativement remis par le chef de projet sous peine d'un report du passage.

1. **FactSheet et Templates du Projet** :La FactSheet est un fichier Excel qui évolue selon la phase du projet et qui permet d'avoir une vision détaillée de la consommation des ressources , des jalons et où figure la liste et le rôle de chaque personne qui travaille sur le projet.Le chef de projet avait pour mission de préparer des slides sur certaines informations du projet,j'avais pour mission de les contrôler.
2. **SOW et Décisions de l'Arc Assesment et Security Service** :ces documents sont les garants que le développement du projet ne va pas mettre en péril la structure interne de l'organisation (capacité informatique par exemple).Il s'agit aussi des contrats entre les parties d'un projet (équipe CHFS IT et Back Office)

Ces documents constituent le carnet de bord du projet et donne une vision du budget , des dépenses détaillées ainsi que des jalons qui sont réalisés et annoncés. Il était également important de s'assurer que les service de sécurité informatique et que le service d'architecture avaient validés la réalisation des projets à chaque étape . Ces équipes ont pour rôle de s'assurer qu'un projet ne va pas nuire à l'infrastructure interne de Dexia .

Afin de suivre ces passages , notre équipe dispose d'un fichier Excel nommé **Audit Trail** , j'avais pour tâche de le mettre à jour et d'indiquer la décision rendue après chaque réunion.

6.3.2 Surveillance des données

D'un autre côté , il était nécessaire de vérifier que les acteurs de projet mettait bien à jour leur données sur le logiciel Clarity . Chez Dexia, les membres d'un projet soumettent des feuilles de temps sur Clarity , cela permet de suivre le nombre de jours travaillés par chacun des acteurs et sert ensuite pour la facturation et le suivi du budget et ses indicateurs. J'avais pour mission d'effectuer de manière hebdomadaire un contrôle sur la saisie et la validation des feuilles de temps. La validation des feuilles de temps ne peut être réalisé que par les chefs de projets ou bien les membres de l'équipe PPM .

Ma mission de contrôle se traduisait par une extraction de données à partir de laquelle je m'assurais que les chefs de projets validaient les feuilles de temps de leur équipe et je regardais également qu'il n'y ait pas une surconsommation des ressources humaines à ce moment du projet.

En cas de non validation, j'envoyais par la suite un email aux chefs de projets concernés et dans le cas d'un dépassement de budget j'alertais les membres de mon équipe.

6.3.3 Collecte de données

Afin de surveiller le déroulement des projets , on m'a également chargé de réaliser de façon trimestrielle une vérification des KeyMilestones de tous les projets en cours. Les KeyMilestones sont les points principaux d'un projet , ceux pour lesquels le projet a été lancé. Je devais ainsi vérifier dans chaque FactSheet que ces objectifs avaient été atteints et créer un fichier qui notait leur avancement afin de suivre le niveau de performance des projets et l'utilisation des budgets.

Dans le cadre de résolution ordonnée de Dexia, notre équipe a la tâche de s'assurer que les projets aient des aboutissements concrets et qu'il n'y ait pas de surfacturation.

6.4 Projet Clarity 2024

Afin d'assurer le bon déroulement de chacune des étapes du projet ,les parties prenantes et notre équipe ont pour outil principal le logiciel **Clarity**.

Il s'agit d'un logiciel de gestion de portefeuilles de projets développé par Broadcom.

L'utilité de ce logiciel se situe dans sa capacité à centraliser la gestion de tous les projets de Dexia avec comme Administrateur Principal , l'équipe PPM qui a les droits sur toutes les données et peut réaliser toutes les extractions nécessaires pour contrôler les projets et leurs risques.

Ses fonctionnalités permettent à la fois d'allouer , de planifier et de suivre les ressources. Mais aussi de suivre de façon simple et efficace les coûts détaillés de chacun des projets. Son utilisation permet donc une identification rapide de certains risques rencontrés de manière fréquente lors de projets comme la mauvaise allocation/planification de ressources humaines et permet de prévenir aussi d'un dépassement de budget.

Au cours de cette année , une grande mise à jour concernant Clarity à été lancée sous le projet nommé " Clarity 2024 " . J'ai pu y participer directement sous la reponsabilité de Naomi Sultan , Anthony Freund, chef de projet de la société HCL (société de service ayant une expertise CLARITY), des membres de l'équipe Cognizant qui sont des utilisateurs quotidiens de Clarity et des membres de l'équipe de l'éditeur Broadcom.

Clarity est un outil nécessaire et indispensable, il est primordial d'avoir une bonne adéquation entre les ressources et les outils. Le but est d'améliorer la performance de réalisation de projet (atteindre les KPI fixés) tout en gardant une efficacité concernant la surveillance des budgets et de leur priorisation.

Ainsi le projet avait pour volets principaux la remise à niveau des référentiels Ressources humaines et Organisations. Clarity avait besoin en outre d'être nettoyé de tous les projets obsolètes et de s'assurer que les projets seront biens associés aux équipes organisationnelles adéquates. De plus une mise à jour des **droits utilisateurs** s'imposait.

L'efficacité d'un tel logiciel repose énormément sur la façon dont l'utilisateur a accès ou non à certaines fonctionallités. J'ai eu pour mission de créer une matrice des droits avec Naomi qui allait nous servir de support pour donner les droits aux utilisateurs en fonction de leur rôle dans un projet et veiller à ce qu'une personne ne puisse pas outrepasser ses fonctions.

Le but de ce projet à long terme intervient dans le cadre du Plan Capacitaire de Dexia qui a prévu à l'horizon 2026 de subir une véritable transformation de sa structure. Pour l'instant Dexia s'appuie sur un EUC pour établir ce plan mais envisage en cas de réussite du projet à utiliser Clarity comme outil principal .

7 Références et sources

- [https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2018_resolution_Q&A_\(FR\).pdf](https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2018_resolution_Q&A_(FR).pdf)
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012XC1030\(09\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012XC1030(09))
- <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/817d13ce-88e4-4018-ba83-ee8add8b34c7>
- https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/synthese_rapport_thematique_Dexiav2.pdf
- https://www.dexia.com/sites/default/files/2023-12/2023-12-12_Dexia_retrait%20agr%C3%A9ments_DCL_FR_vd.pdf
- https://www.dexia.com/sites/default/files/2024-05/Dexia%20Holding%202023%20results_FR%20-%20Presse_0.pdf
- <https://www.cadtm.org/Breve-histoire-de-la-banque-Dexia>
- <https://www.skills4all.com/gestion-de-projet-scrum-quest-ce-que-la-methodologie-scrum/>
- <https://www.dexia.com/fr/chiffre-cle>
- <https://acpr.banque-france.fr/resolution/le-cadre-reglementaire-applicable-la-resolution>