

Une responsabilité élargie aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux

L'objectif de performance doit conduire l'entreprise à identifier ses principaux enjeux internes et externes, qu'il s'agisse de mieux évaluer ses impacts environnementaux – fussent-ils minimes dans le cas d'une banque –, de développer les aspirations et capacités de chacun à s'épanouir dans l'entreprise ou d'accompagner les projets et évolutions de la société.





Reporting environnemental

Alors que l'objectif de préservation de l'environnement n'a concerné pendant des années que le monde industriel, différentes réglementations et lignes de conduite incitent les banques à mieux analyser leurs consommations, à mettre en place un système de suivi et à gérer leur impact environnemental.

Bilan social

Le bilan social est un outil essentiel de la politique de responsabilité sociale d'une entreprise. Basé sur un nombre variable d'indicateurs, il est un outil fondamental permettant d'analyser le profil des ressources humaines de l'entreprise, d'entamer une réflexion sur le pilotage des objectifs, de mesurer l'évolution dans le temps des résultats et de faciliter la comparaison entre entreprises. À la différence des normes comptables, il n'existe toutefois pas de normes universelles en matière de *reporting* social. En conséquence, les comparaisons entre entreprises doivent tenir compte du fait que les définitions ou législations peuvent être différentes d'un pays à l'autre.

Impact local

L'analyse de l'impact d'une entreprise doit intégrer l'ensemble de ses contributions et dialogues afin d'évaluer son implication dans la communauté et son ancrage territorial. De multiples politiques et initiatives permettent ainsi de développer la dimension citoyenne de l'entreprise : actions de mécénat, relations avec la société civile, actions de sensibilisation et de formation, etc.

L'évaluation des impacts environnementaux

Au cours de l'année 2004, Dexia s'est efforcé de renforcer la coordination de ses entités opérationnelles de façon à actualiser son reporting environnemental et de mieux diffuser les bonnes pratiques.

Le reporting environnemental s'applique aux entités opérationnelles du groupe : Dexia Banque en Belgique, Dexia BIL au Luxembourg et Dexia Crédit Local en France, sans leurs filiales étrangères (excepté le cas de Dexia Crediop, filiale de Dexia Crédit Local). Ainsi, le reporting concerne, selon les indicateurs, entre 39 et 56 % de la totalité des 22 755 ETP (Équivalents Temps Plein) du groupe, et n'inclut pas les éléments de bilan environnemental de certaines filiales pourtant engagées dans des démarches de certification ou qui se sont dotées d'un management environnemental (Dexia Sofaxis).

Après expérimentation en 2003, l'organisation et les indicateurs du reporting ont été revus et pourront servir de base comparative pour les années suivantes.

Sensibilisation

Dexia n'est pas une entreprise polluante ou fortement consommatrice d'énergie. Les différentes entités du groupe considèrent toutefois que les modes d'exercice de leurs activités reflètent des comportements et des pratiques qui peuvent avoir un impact sur l'environnement.

■ En **Belgique** par exemple, le rôle du service de Prévention et de Protection sur le Lieu de Travail de Dexia Banque consiste principalement à conseiller et sensibiliser les membres du personnel à un meilleur environnement, tant sur le lieu de travail qu'à l'extérieur de l'entreprise.

■ En **France**, Dexia Crédit Local s'est doté, début 1999, d'une charte interne comportant dix engagements. L'acquisition d'un nouveau siège à Paris, réunissant à partir de septembre 2005 ses cinq implantations parisiennes actuelles, sera l'occasion de relancer un nouveau plan d'action environnemental.

■ En **Italie**, Dexia Crediop a engagé une démarche visant à obtenir en 2005 une certification ISO 14001 et EMAS (Eco Management and Audit Scheme).

■ En **Slovaquie**, Dexia banka Slovensko a reçu en juin 2003 le prestigieux premier prix environnemental du ministre de l'Environnement de la République slovaque dans la catégorie « Meilleure entreprise en écologie ».

■ En **Autriche**, Kommunalkredit Austria est l'un des premiers établissements financiers à avoir mis en place son propre système de management environnemental en 1997 et à avoir été certifié dans le cadre du dispositif EMAS. En 2003, Kommunalkredit a subi son troisième audit externe et a publié pour 2004 son premier rapport développement durable (rapport disponible sur le site www.kommunalkredit.at).

Gestion des déchets

■ À **Bruxelles**, Dexia Banque est une entreprise pionnière dans le domaine de la gestion des déchets et du tri sélectif. Chaque collaborateur est invité à appliquer différentes procédures définies sur l'intranet. Lors des déménagements, un tri systématique est effectué entre le mobilier réutilisable par la banque et le matériel devenu obsolète, dont la vente bénéficie essentiellement à des écoles et à des associations. Ainsi, la vente des articles déclassés, essentiellement mobiliers (6 160 articles vendus en 2004), a permis de réduire les containers et la surface de stockage de 2 956 m². Un projet en cours vise à réduire les frais de papier et de cartouches et à promouvoir une meilleure utilisation des *print jobs* (impression sur les imprimantes locales), l'objectif étant d'obtenir une réduction des coûts de 15 à 30 % sur le papier et de 10 à 20 % sur les cartouches.

■ En **France**, le papier du siège de Dexia Crédit Local est collecté par le prestataire « La corbeille bleue ». Les déchets de papier et de carton sont restés stables en 2004 (76 tonnes) par rapport à 2003 (75,6 tonnes) dans une structure d'effectifs ayant légèrement progressé.

■ Au **grand-duché de Luxembourg**, Dexia BIL a mis en place depuis plusieurs années des procédures internes pour le siège et ses filiales en matière de tri des déchets, de récupération et de recyclage (papier, électronique, électrique, câbles, métal, bois, piles...).



Dexia BIL souhaite officialiser en 2005 la conformité de sa gestion des déchets par l'attribution d'un label national, émis par l'Oeko-Service-Luxembourg. La reprise et le recyclage des consommables pour les photocopieurs et les imprimantes font notamment partie intégrante des contrats signés avec les fournisseurs. Les matériels électroniques et mobiliers obsolètes sont mis à la disposition d'œuvres sociales et caritatives. En outre, le dispositif informatisé de Gestion Électronique des Documents (GED), mis en place pour l'ensemble des dossiers bancaires et comptables *via* un centre de *scanning* des dossiers des clients, permet de contribuer à la bonne gestion de l'environnement de travail grâce à l'archivage électronique des supports papier. L'informatique améliore en outre les conditions de travail du personnel affecté à l'archivage.

Gestion des bâtiments et de l'environnement du travail

■ En **Belgique**, Dexia Banque a engagé un plan de réduction et d'efficacité de ses implantations immobilières. La priorité sera donnée aux constructions qui disposent d'un équipement optimal. Ainsi, le nouveau bâtiment « Dexia Tower », qui sera mis en service dans le centre de Bruxelles au cours de l'année 2006, fait actuellement l'objet d'une étude permettant d'atteindre un niveau de production de 7 % d'énergie « verte ». Les méthodes les plus efficaces en termes de sécurité et de gestion des impacts environnementaux seront appliquées dans la conception des projets et le suivi des chantiers des agences, avec notamment l'utilisation de matériaux recyclables, la réduction des consommations d'énergie, la prévention des accidents et des maladies du travail.

GESTION DES DÉCHETS EN 2004

	ETP ⁽¹⁾	Déchets organiques/ kg	Papier et carton/ kg	PMT ⁽²⁾ / litre	PDD ⁽³⁾ et piles/ kg	Déchets résiduels/ milliers de litres
Dexia Banque	5 498	97 266	1 214 370	541 200	ND	3 491 858
Dexia BIL	1 992	336 716	293 640	ND	0	0
Dexia Crédit Local	1 095	0	76 070	0	60	0
Dexia Crediop	233	0	20 552	29 360	0	9 248
Dexia SA	107	ND	19 500	0	2	74 880
Total	8 925	433 982	1 624 132	570 560	62	3 575 986

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.

(2) PMT (plastique, métal, tétrabrique).

(3) PDD (petits déchets dangereux).

Rappelons que l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement (IBGE) attribue, pour le compte de la région de Bruxelles-Capitale, un label écologique à des bâtiments, dans la limite de trois étoiles par bâtiment occupé. En mars 2003, Dexia Banque a obtenu deux étoiles dans le cadre de la prolongation du label officiel « Entreprise écodynamique » obtenu en octobre 2000 pour le bâtiment situé au 25, rue de Trèves. Le dossier d'obtention d'un ecolabel pour le bâtiment Galilée est en cours d'élaboration.

La rénovation du siège social Pachéco a été achevée en octobre 2004 et comporte de multiples aménagements : meilleure isolation du bâtiment, utilisation d'une façade semi-active et meilleure protection des apports solaires, utilisation de variateurs de fréquence sur les groupes de traitement d'air et sur les pompes de circulation, commande de l'éclairage des zones de passage par détecteur de présence, utilisation d'appareils d'éclairage équipés de tubes T5 (moins de 10W/m²), amélioration du confort des occupants par l'utilisation d'un plafond froid ou de poutres froides, utilisation d'écrans plats (gain de place, ergonomie...), choix d'un matériel de bureau auprès d'un fournisseur certifié ISO 14001.

La banque s'efforce de mieux rentabiliser son parc d'imprimantes, de télécopieurs, de scanners et de photocopieuses dans le cadre d'une uniformisation de matériels multifonctionnels et d'un plan de réduction des coûts de maintenance. Conformément





Projet du nouveau
centre administratif
de Dexia BIL.

au standard environnemental ISO 14001, les matériels seront centralisés à chaque étage de façon à améliorer les conditions de travail (bruit, gain de place, émissions, nuisances, chaleur...). Les déchets de consommables seront également réduits et rationalisés.

Dans le cadre d'une convention collective du travail, différents modes de travail sont facilités en interne, dont notamment le travail à distance basé sur l'automatisation et la mise à disposition de l'information sous forme électronique.

■ Au **Luxembourg** la construction du nouveau centre administratif de Dexia BIL se poursuit à Belval-Ouest. Ce chantier fut le premier à obtenir en 2004 le label « Gestion de déchets pour les grands chantiers » au grand-duché de Luxembourg avec la Superdreckskscht (émanation du ministère de l'Environnement et de la Chambre des Métiers en collaboration avec les Communes). La construction de ce siège, qui sera inauguré fin 2006, s'appuie sur les techniques les plus avancées de protection de l'environnement. Une étude visant la réduction des déchets et améliorant la gestion est également menée dans le cadre du projet d'aménagement de l'espace de ce futur bâtiment. Pour éviter toute émission de CO₂ sur le site, les bâtiments seront raccordés au réseau de chauffage urbain.

■ L'immeuble de Dexia SA, 1, square de Meeûs à **Bruxelles**, intègre certains principes de gestion environnementale : installation de disconnecteurs sur

le réseau d'eau, optimisation du fonctionnement des équipements techniques avec, par exemple, la mise à l'arrêt de la climatisation sur certaines parties du bâtiment pendant leur inoccupation (espace de restauration), programmation de l'éclairage extérieur en fonction des saisons et de leur période d'ensoleillement, recyclage et redistribution des GSM, réception

de fiches techniques pour les produits de nettoyage, choix d'un fournisseur privilégiant une gamme de produits respectant l'environnement... Au cours de 2004, Dexia SA a commencé à renouveler progressivement son parc d'ordinateurs, avec l'acquisition d'écrans plats consommant moins d'énergie. Une étude est en cours concernant le remplacement du parc

CONSOMMATION DE PAPIER EN 2004

	ETP ⁽¹⁾	Papier vierge (ECF ⁽²⁾ et TCF ⁽³⁾)/tonne	Papier imprimé clientèle (ECF ⁽²⁾ et TCF ⁽³⁾)/tonne	Recyclé/tonne	Total/tonne
Dexia Banque	8 150	677	2 026	38	2 741
Dexia BIL	3 151	443	98	0	541
Dexia Crédit Local	1 095	88	42	7	137
Dexia Crediop	233	2	3	18	24
Dexia SA	107	8	1	0	9
Total	12 736	1 219	2 170	64	3 452

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.

(2) ECF (elementary chlorine free).

(3) TCF (totally chlorine free).

CONSOMMATION DE CARTOUCHES EN 2004

	ETP ⁽¹⁾	Nombre de cartouches d'encre consommées (de marque, génériques et de réemploi)
Dexia Banque	7 626	7 592
Dexia BIL	3 151	6 043
Dexia Crédit Local	1 095	2 800
Dexia Crediop	233	270
Dexia SA	107	354
Total	12 212	17 059

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.



de photocopieurs par un matériel plus performant, permettant l'impression, la copie et le *scanning* en réseau, de façon à réduire à terme la consommation d'énergie et les coûts de maintenance. Les tests et les déploiements sont prévus pour le premier trimestre 2005.

■ En **France**, la consommation de papier est restée globalement stable au sein de Dexia Crédit Local. L'utilisation de papier imprimé destiné à la clientèle a baissé au profit de celle du papier vierge, qui est davantage utilisé dans le cadre de l'activité courante de la banque.

Le nombre de cartouches d'encre utilisées a baissé grâce à la mise en place de matériel plus performant et moins consommateur d'encre.

Énergie

■ Depuis plusieurs années, Dexia Banque met en œuvre en **Belgique** des actions de régulation de l'utilisation

de l'énergie. À titre d'exemple, une nouvelle pompe à chaleur couplée avec une chaudière à condensation à haut rendement a été installée en octobre 2001, permettant d'économiser 157 000 m³ de gaz par an, soit 220 tonnes de CO₂ évitées. La consommation d'eau fait également l'objet d'un dispositif de gestion particulier permettant de diminuer la consommation d'eau de ville de 6 400 m³ par an, soit 30 % du volume. La production d'eau glacée et d'eau chaude est automatisée de façon à optimiser l'utilisation des rendements des machines en fonction de leur profil d'utilisation énergétique. Ainsi, toutes les anomalies d'utilisation sont signalées et la production d'énergie mieux suivie.

Dans le cadre de la rénovation du siège social Pachéco, une attention toute particulière a été apportée au confort des occupants, du point de vue thermique et acoustique, avec la mise

CONSOMMATION DE FLUIDES ET D'ÉNERGIE PAR BÂTIMENT EN 2004

	ETP ⁽¹⁾	Électricité/ milliers de kWh	Gaz/ milliers de kWh	Fuel-Mazout/ milliers de litres	Eau/ milliers de m ³
Dexia Banque	5 588	48 953	12 568	201	100
Dexia BIL	2 827	18 585	601	107	35
Dexia Crédit Local	1 095	6 281	340	0	17
Dexia Crediop	233	1 907	33	1	5
Dexia SA	107	194	ND	0	0,49
Total	9 850	75 920	13 543	309	158

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.

60%

des collaborateurs pris en compte par le plan de mobilité de Dexia Banque à Bruxelles utilisent un mode de transport en commun ou non polluant.

en place d'une façade semi-active, ainsi qu'en matière de désamiantage.

Lors de chaque rénovation d'agences bancaires, une pompe à chaleur de type air/air est systématiquement installée.

■ Au **Luxembourg**, Dexia BIL prévoit, pour les trois années à venir, des investissements importants en ce qui concerne le remplacement, voire la modernisation de ses installations de production froid/chaud du siège social L'Indépendance. L'objectif de la banque est de diminuer sa consommation d'énergie de 15 %.

Les travaux portent sur l'installation d'une production fonctionnant à l'ammoniaque localisée à l'extérieur du bâtiment, le remplacement des installations de production de chaleur ainsi que la mise en place d'un catalogue de mesures d'optimisation des installations. Un bassin de récupération des eaux d'extinction d'incendie doit également être construit. Enfin, des changements technologiques seront opérés au siège social L'Indépendance à Luxembourg, afin d'adapter cet immeuble aux exigences les plus strictes en matière de consommation d'énergie. Une étude visant à optimiser la récupération des déchets et à sensibiliser le personnel est également en cours.

Transport

■ Les partenaires sociaux de Dexia Banque en **Belgique** ont signé en décembre 2000 un plan de mobilité dont l'objectif est d'encourager l'utilisation des transports en commun

et des modes de transport alternatifs comme le vélo et le covoiturage.

■ En **France**, le développement des activités à l'international de Dexia Crédit Local (Extrême-Orient, Amérique et Europe centrale) et des relations internes au groupe a entraîné une augmentation des déplacements tant aériens que ferroviaires. Globalement, le nombre

de milliers de km parcourus est passé de 9 347 en 2003 à 10 371 en 2004.

Sur le territoire français, une baisse de l'utilisation du transport aérien (-11 %) a été relevée au profit du transport ferroviaire. Afin de réduire les déplacements professionnels en 2005, l'utilisation de l'audioconférence et de la visioconférence sera encouragée.

SYSTÈME DE COGESTION PROPRE À DEXIA BIL POUR TROIS DE SES IMMEUBLES (centrale externe qui distribue de l'eau chaude et de l'eau froide)

	ETP ⁽¹⁾	Cogestion froid/ milliers de kWh	Cogestion chaud/ milliers de kWh	Total/ milliers de kWh
Citius	488	1 268	934	2 202
Altius	324	1 051	727	1 778
Fortius	0	402	786	1 188
Total	812	2 721	2 447	5 168

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.

DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS EN 2004 (EN MILLIERS DE KM)

	ETP ⁽¹⁾	Voiture employeur	Voiture privée	Avion	Train	Total
Dexia Banque	7 627	19 053	6 543	2 171	1 099	28 867
Dexia BIL	3 151	299	897	4 638	729	6 563
Dexia Crédit Local	1 095	2 346	861	4 575	2 589	10 371
Dexia Crediop	233	42	5	1 147	ND	1 193
Dexia SA	107	941	58	672	1 128	2 800
Total	12 213	22 681	8 364	13 203	5 545	49 794

(1) Nombre d'ETP (équivalents temps plein) concernés pour cet indicateur.

La gestion humaine et le dialogue social

Traduire l'objectif de responsabilité sociale de Dexia dans le fonctionnement interne de l'entreprise constitue l'un des principaux défis de la gestion des ressources humaines.

Fondée sur la confiance et la transparence, sur le dialogue et le souci de cohésion interne, la politique de responsabilité sociale s'établit progressivement à tous les niveaux du groupe dans une perspective d'engagement à long terme. Dire ce que nous faisons et faire ce que nous disons, c'est donner l'exemple. Cela signifie notamment que le groupe doit être clair sur ses ambitions, ses choix et ses responsabilités. Cela implique également que le groupe puisse se fixer des exigences allant au-delà de ce qui découle strictement des réglementations.

Nos engagements vis-à-vis des parties prenantes

■ Les engagements internes de Dexia en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise figurent dans l'accord « Principes de gestion sociale », signé en 2002 avec le Comité d'Entreprise Européen, et se résument à trois engagements majeurs :

– le dialogue social. Dexia réaffirme ses engagements de non-discrimination et de liberté syndicale, de respect scrupuleux des législations du travail et de renforcement du dialogue social ;

– l'emploi dans le groupe. Dexia s'engage à assurer une gestion anticipée des compétences et une gestion individuelle de la mobilité et des carrières. Dexia garantit qu'il ne sera fait application d'aucune discrimination en raison de la race, du sexe, de la religion, du handicap ou de la langue des collaborateurs, et garantit l'égalité professionnelle des hommes et des femmes ;

– la gestion des carrières et la mobilité. Dexia s'engage à favoriser la mobilité dans le groupe, sur la base de règles et d'outils communs portés à la connaissance de tous.

■ Véritable déclinaison pratique des principes de gestion sociale, la Charte de Qualité Ressources Humaines a été élaborée en 2004 par la direction des ressources humaines du groupe en collaboration avec les équipes ressources humaines des entités. Cette charte comporte près de 40 engagements précis touchant à la formation, au recrutement, à la mobilité et à la gestion des performances. À ces engagements internes, il convient d'ajouter l'adhésion fin 2004 de Dexia à la Charte de la Diversité en Entreprise qui concerne l'ensemble du périmètre français du groupe.

La sensibilisation des équipes

■ Le développement durable concerne de multiples domaines au sujet desquels il est important d'informer et de sensibiliser régulièrement les équipes, aussi bien au travers

de rubriques systématiques dans le magazine *team+spirit* que sur l'intranet *team+spirit welcome*.

Certaines entités organisent également des ateliers et rencontres comme le JobDay de Dexia BIL dont l'objectif est de mieux faire connaître les métiers de la banque. La session d'avril 2004 a retenu la thématique du développement durable. Les employés de Dexia BIL ont ainsi eu l'occasion d'assister à des conférences sur le développement durable et de faire le lien entre le concept et les actions menées en interne.





Le développement durable fait l'objet de rubriques systématiques dans le magazine *team+spirit* et sur l'intranet *team+spirit welcome*.

L'emploi dans le groupe en 2004

L'emploi est resté stable dans le groupe en 2004, avec 24 019 salariés pour 23 865 en 2003. Cette stabilisation fait suite à une baisse des effectifs enregistrée depuis 2001, découlant principalement de la fusion en Belgique entre Dexia Banque et Artesia BC et de la réorganisation intervenue aux Pays-Bas.

- En 2004, le réseau de distribution indépendant de Dexia Insurance Services a été pris en compte afin de donner une vision exhaustive de la force commerciale totale de Dexia. L'année enregistre également la sortie du périmètre du groupe des sociétés Kempen, Société Monégasque de Banque Privée et Generali Santé. Si l'on neutralise ces effets de structure, l'effectif est quasiment étale (-0,45 %).
- Le groupe est composé pour 54 % d'hommes et 46 % de femmes.

Cet indicateur est stable, mais non homogène selon la position dans l'organigramme. Ce constat a conduit le groupe à lancer différentes actions visant à renforcer la place des femmes dans le management.

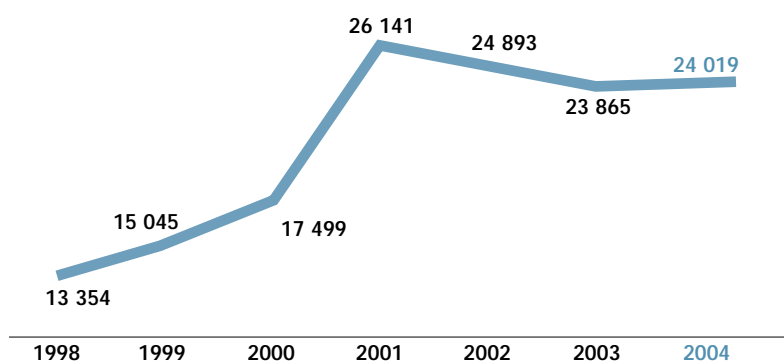
- Le turn-over ⁽¹⁾ du groupe Dexia est de 6,94 %.

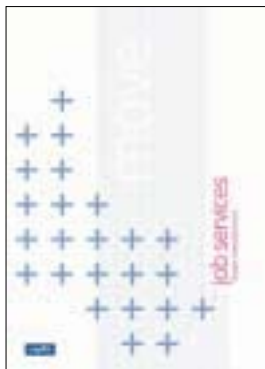
La bonne gestion des restructurations

Dexia a étendu en 2004 à la France et aux Pays-Bas la démarche Job Services mise en place en 2002 en Belgique pour accompagner la fusion entre Dexia Banque et Artesia BC. Cette offre de service innovante et solidaire implique notamment une anticipation des suppressions de fonction et des postes vacants dans l'ensemble des entités du groupe, un recours optimal aux contrats de travail

(1) Turn-over : ratio entre les sorties des contrats à durée indéterminée 2004 et l'effectif moyen 2003/2004 des contrats à durée indéterminée. Ont été neutralisés : effets de structure, effectifs des réseaux indépendants, contrats à durée déterminée et mobilités internes du groupe.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS





à durée déterminée, une optimisation du potentiel de reconversion en limitant les recrutements externes et en procédant à l'affectation temporaire, avec leur accord, des collaborateurs en surnombre, ainsi qu'un plan de formation adéquat et individuel en fonction des besoins constatés dans le cadre de la reconversion. Ainsi, en 2004, 94 % des fonctions pourvues suite à des départs naturels au sein de Dexia Banque l'ont été par des mutations/reconversions internes.

En matière d'innovation sociale, le programme « Travailler autrement » est poursuivi au Luxembourg afin d'éviter des licenciements. Ce programme comporte plusieurs mesures originales permettant aux employés de trouver un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Depuis sa mise en place en 2002, plus de 900 salariés ont bénéficié de l'une des mesures de ce programme.

La gestion et le développement des compétences

■ Parmi les initiatives importantes intervenues en 2004 visant à améliorer la gestion et le développement des compétences, la fonction de *business partner* a été définie et trouvera bientôt sa place dans l'organigramme de toutes les directions des ressources humaines des entités du groupe.

Le *business partner* est l'interlocuteur privilégié tant de la direction que des employés pour intervenir au quotidien sur toutes les questions ayant trait





6,94 %

turn-over
du groupe Dexia.

au recrutement, à la formation et à la gestion des carrières. À ce titre, il répond aux besoins immédiats (recrutement, formations), mais intervient également à plus long terme pour anticiper les besoins futurs (profils nécessaires, parcours de carrière, organisation...).

Le *business partner* est également responsable de l'application locale des mesures adoptées au niveau du groupe (Charte sociale, Charte de Qualité Ressources Humaines, engagements de non-discrimination...).

■ Afin de renforcer la qualité du management, de créer une culture commune forte et d'offrir à ses managers des opportunités de développement personnel, Dexia a lancé une université d'entreprise, Dexia Corporate University, concernant en priorité les cadres dirigeants et supérieurs du groupe ainsi qu'un certain nombre de cadres à haut potentiel. Ce dispositif complète l'offre de formation qui existe au niveau des différentes entités.

■ Pour identifier et développer les talents, la Dexia Corporate University s'appuie sur différents outils. Ainsi, point de passage privilégié pour évoluer vers un poste de cadre dirigeant, le programme DEAL (DEXia Assessment of Leadership) a pour objectif d'identifier les cadres à haut potentiel sur la base d'un référentiel homogène de compétences pour l'ensemble du groupe. Ce référentiel se décline en six axes, considérés comme fondamentaux pour la stratégie de Dexia : l'orientation clients,

la conduite efficace du changement, le développement des ressources humaines, la capacité à générer de la valeur par l'innovation, à promouvoir les meilleures pratiques et à porter une vision commune.

Le LEAD Future Executive Program a pour objet de former les futurs dirigeants du groupe, tout en développant une vision commune du *leadership*. Ce séminaire couvre deux volets essentiels du *leadership* : d'une part, l'apprentissage de son propre style de *leadership* et le développement de ses ressources personnelles ; d'autre part, l'élaboration d'une vision d'entreprise et les moyens de la faire partager. Les participants sont chargés de rédiger et soumettre un rapport à un jury composé de membres du comité de direction.

Le LEAD Corporate Executive Program vise les cadres dirigeants opérant à ce niveau depuis au moins cinq ans ou ceux qui sont en passe de le devenir. Ce mini MBA, développé en collaboration avec la Vlerick Management School de Gand en Belgique, aborde de multiples sujets comme la stratégie, le marketing, les finances, la technologie et les ressources humaines. Les cours sont dispensés par des professeurs de différentes universités européennes (Nijenrode aux Pays-Bas, Saint-Gall en Suisse). La formation se termine par un mémoire collectif présenté devant un jury de représentants des équipes dirigeantes. Une autre formation réservée aux cadres dirigeants,

From self-coaching to people management, s'articule autour de la compréhension de ses sources personnelles de *leadership*, du contrôle de son énergie mentale, émotionnelle et physique, et du *team coaching*.

La diversité

Dans le cadre de son plan d'action « développement durable », Dexia a lancé début 2004 plusieurs actions en faveur de la diversité. Cette démarche a privilégié en 2004 le volet relatif à la place des femmes et se poursuivra par des actions en faveur des seniors et des juniors.

_La place des femmes

Alors que le groupe procède au recrutement d'un même nombre de femmes que d'hommes, le nombre de femmes diminue au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie. Toutefois, contrairement aux suppositions de départ, il n'a pas été identifié de disparités salariales hommes-femmes. En réalité, ce sont les difficultés d'accès des femmes aux postes à responsabilité (les mieux rémunérés) qui ont un impact sur le déséquilibre du niveau moyen de rémunération. Afin de structurer la réflexion du groupe, un collège de neuf femmes cadres supérieurs du groupe a été constitué afin de rédiger en toute indépendance un livre blanc entre avril et septembre 2004. Ce rapport dresse un constat sans complaisance et comporte des recommandations qui ont été présentées au Comité d'Entreprise Européen, puis diffusées



Un collège de neuf femmes cadres supérieures du groupe a rédigé un livre blanc sur la place des femmes dans l'entreprise, entre avril et septembre 2004.

à tous les cadres dirigeants ainsi qu'à tous les salariés du groupe. Elles constituent un socle qui pourra être utilement complété par les différentes entités en fonction de leur contexte et des échanges entrepris à ce sujet avec les partenaires sociaux.

Certaines des entités ont conduit en parallèle différentes initiatives. Ainsi, Dexia BIL a remporté en mars 2004 le Prix féminin de l'entreprise 2003, décerné par le ministère de la Promotion féminine du grand-duché de Luxembourg. Ce prix récompense la prise en compte de la problématique homme-femmes à de nombreux niveaux chez Dexia BIL.

La diversité culturelle et ethnique

Conscient de l'enjeu que représente la diversité tant pour les entreprises que pour l'intégration de certaines minorités, Dexia a signé en France la Charte de la Diversité. Les actions relatives à ces deux engagements seront déclinées à partir de 2005.

L'intégration des personnes handicapées

L'objectif de non-discrimination envers les personnes handicapées figure en bonne place dans les Principes de gestion sociale du groupe et la Charte de Qualité des Ressources Humaines. Le *reporting* concernant l'intégration des personnes handicapées demeure toutefois difficile à mettre en œuvre, du fait de l'application d'une définition du handicap et d'un mode de comptabilisation des personnes handicapées très variables selon les pays. Ainsi, la France est le pays dans lequel la législation est la plus directive. Au sein du bassin d'emploi français, toutes entités confondues, l'obligation d'emploi de personnes handicapées s'élève à 100 salariés. Dexia conduit de manière combinée les actions suivantes : embauche directe de travailleurs handicapés, sous-traitance auprès d'ateliers protégés qui emploient des personnes handicapées, versement d'une contribution

obligatoire à l'association de Gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées afin de respecter son obligation d'emploi. Entre 2003 et 2004, la part relative de l'embauche directe de personnes handicapées par Dexia a augmenté de 64 %, la part de recours à des ateliers protégés a augmenté de 14 % et la part de versement d'une contribution financière a baissé de près de 9 %.

Une implication renforcée des salariés

L'actionnariat salarié

Pour la cinquième année consécutive, Dexia associe ses collaborateurs à sa croissance au travers d'une augmentation de capital. Au lendemain de la dernière opération, sept collaborateurs sur dix avaient souscrit à des actions Dexia, portant ainsi la part de l'actionnariat salarié à 4,80 % du capital. Les collaborateurs se situent en cinquième place, juste derrière les actionnaires de référence. Le montant de souscription des cinq opérations s'élève au total à près de EUR 630 millions.

Ce succès est le résultat d'une offre diversifiée et d'une expertise particulièrement adaptée, permettant aux collaborateurs de se constituer une épargne salariale à des conditions particulièrement avantageuses. Dexia est en effet le seul émetteur belge à proposer à ses collaborateurs, indépendamment de leur entité ou statut hiérarchique, une opération

La place des femmes

Le groupe Dexia comptait, en 2004, 10 % de femmes parmi ses cadres dirigeants et 22 % parmi ses hauts potentiels. Le projet « La place des femmes au sein de Dexia » repose sur treize actions, dont la mise en œuvre débutera en 2005. Les actions sont détaillées dans l'annexe, en page 57 du présent rapport.



16

accords collectifs ont été signés en 2004 dans les entités de tête.

4,80%

du capital de Dexia est détenu par ses salariés.

_INDICE D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Depuis juin 2004, Dexia occupe la huitième place de l'indice IAS (Indice d'Actionnariat Salarié), qui regroupe 39 entreprises. Cet indice mesure les performances boursières d'entreprises répondant à des conditions très strictes : appartenir à l'indice SBF 250, être cotées sur Euronext Paris, disposer d'un actionnariat salarié représentant au moins 3 % du capital et au moins 25 % de l'effectif salarié total.

_LES RENCONTRES DIRECTION GÉNÉRALE/COLLABORATEURS

Chaque année, le Président du Directoire de Dexia Sofaxis reçoit la totalité des équipes en l'absence de leur manager. Les collaborateurs ont ainsi l'occasion d'exprimer directement leurs attentes et leurs suggestions. Une synthèse des échanges est ensuite adressée aux responsables, débattue et intégrée dans le cadre du plan de progrès des différents processus.

Cette rencontre directe complète les enseignements de l'enquête de satisfaction qui est réalisée chaque année depuis 1998 et dont la variation des indicateurs constitue autant d'objectifs individuels pour les managers.

_L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans l'ensemble des entités et leurs principales filiales, les salariés ont la possibilité d'aménager leurs horaires, soit dans le cadre d'horaires personnalisés, soit dans le cadre de conventions de service ou de Service Level Agreements.

_LA VIE ET LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES ENTITÉS

L'année 2004 a été marquée par le renouvellement des instances sociales des trois principales entités du groupe. Selon les différentes entreprises, le taux de participation des électeurs inscrits se situait entre 60 et 75 %, ce qui témoigne d'une forte implication des salariés. Au sein des entités opérationnelles du groupe, seize accords collectifs ont été signés au cours de l'année 2004, dont 30 % ont porté sur les modalités d'exercice des mandats de représentation du personnel.



Site du Comité d'Entreprise Européen.

identique avec trois variantes. La réussite de ces opérations témoigne de la confiance des collaborateurs envers Dexia et renforce le sentiment de cohésion au sein du groupe. Dexia travaille actuellement au lancement des futures augmentations de capital, intégrant plusieurs options de placement.

_Le projet d'entreprise

L'année 2004 a été marquée au sein de Dexia Banque par le déploiement du projet d'entreprise E.N.J.O.Y (Entrepreneurial, Nearby, Just, Open-minded, Young at heart). Conduit dans le cadre de groupes de travail réunissant de très nombreux collaborateurs, le projet a défini les trois valeurs de la banque en Belgique : agir pour entreprendre, respecter pour construire, s'impliquer pour réussir. Une enquête de satisfaction a été également réalisée auprès de l'ensemble du personnel de la banque et des collaborateurs du réseau salarié au sein de Dexia Banque en juin-juillet 2004. Le taux de participation a été de 51 %.

Les enseignements, en cours d'analyse, donneront lieu à des plans d'action en 2005. Après Dexia Sofaxis depuis 1998, Dexia BIL en 2003 et Dexia Banque en 2004, Dexia Crédit Local va réaliser à son tour une enquête de satisfaction dans le courant de 2005, portant sur l'ensemble de son effectif.

Enfin, Dexia SA a conduit deux enquêtes de satisfaction spécifiques en 2004. L'une relative aux opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés, et l'autre relative aux supports de communication interne. Sur la base de cette dernière consultation, les supports internes ont été modifiés.

Santé et sécurité au travail

La nature de l'activité du groupe Dexia n'engendre pas de risque significatif sur la santé et la sécurité des salariés. D'ailleurs, les taux d'arrêt et d'accident du travail y sont faibles. Les plans de prévention sont élaborés en relation avec les médecins du travail et les représentants du personnel. Leur champ d'action et leur contenu

varient en fonction de la législation de chaque pays. Ainsi, la Belgique dispose d'un plan global de prévention quinquennal et la France d'un document unique d'évaluation des risques, assorti d'un plan annuel de prévention. Afin d'établir une stratégie de prévention efficace dans le domaine du stress, l'enquête générale de satisfaction réalisée au sein de Dexia Banque comporte une trentaine de questions sur les risques de stress et de harcèlement moral.

Les relations professionnelles et l'innovation sociale

_Un Comité d'Entreprise Européen résolument innovant

Dexia a anticipé l'adoption de la directive sur les Comités d'Entreprise Européens (CoEE) en mettant en place en 1996 une première structure sociale transnationale impliquant l'ex-Crédit Communal de Belgique et la BIL, et rejointe en 1998 par Dexia Crédit Local. Le Comité d'Entreprise Européen réunit, autour du président du comité de direction de Dexia, le directeur des ressources humaines du groupe, les responsables des relations sociales des grandes entités ainsi que 33 représentants des salariés correspondant à chacune des entités employant plus de 150 travailleurs. Reflet de l'organisation internationale et transversale du groupe, le Comité d'Entreprise Européen joue un rôle de plus en plus important sur le plan social. En 2004, les sociétés prenant part au CoEE de Dexia représentent 78 % des effectifs du groupe.

Prévention du harcèlement

Dexia Crédit Local New York Agency a mis en place en octobre 2004 un programme interne consacré à la prévention du harcèlement. Cet outil stratégique aide à respecter les lois fédérales et de l'État en la matière, et permet aux dirigeants de mieux traiter les différents types de situations susceptibles de se produire sur le lieu de travail.



L'année 2004 est celle d'une nouvelle dynamique donnée aux échanges avec le CoEE, qui se manifeste par cinq initiatives :

- un renforcement des échanges avec une réunion plénière supplémentaire consacrée aux questions de ressources humaines ;
- un suivi actif de la vie sociale du groupe par le bureau du CoEE ;
- une meilleure adaptation à l'organisation du groupe avec la création de commissions « métiers », afin d'assurer un meilleur suivi des aspects économiques et sociaux du métier ;
- un renforcement des moyens d'information du CoEE avec la possibilité pour celui-ci de faire analyser les comptes consolidés du groupe par un expert-comptable choisi par lui ;
- un renforcement des moyens de communication du CoEE sur l'intranet du groupe.

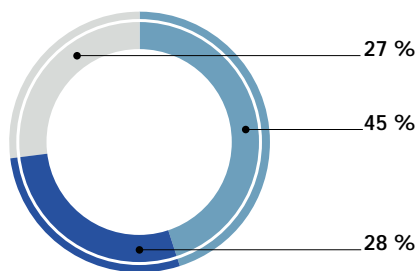
_La place du développement durable au sein des instances sociales de Dexia

Dexia implique les représentants du personnel dans l'analyse des enjeux du développement durable. En 2004, le Comité d'Entreprise Européen a examiné plus d'une dizaine de projets relatifs au plan d'action développement durable ou à la responsabilité sociale du groupe.

L'engagement citoyen

RÉPARTITION DES PRINCIPALES THÉMATIQUES

(en % du montant global de l'engagement financier de EUR 6,1 millions, consacré par le groupe et ses principales filiales en 2004)



- Soutien à l'expertise et sensibilisation au développement durable
- Actions dans la culture et le sport
- Actions sociales et solidaires

(voir en annexe pages 61-64 la liste récapitulant les principales actions)

Dexia conduit, en appui de différentes parties prenantes, de multiples actions de sensibilisation aux enjeux du développement durable ainsi que divers projets de mécénat social et culturel.

L'engagement citoyen de Dexia adopte différents objectifs selon les particularités de chacun des pays et les attentes des communautés locales. Le montant global de l'engagement financier du groupe dans ce domaine s'élève à un peu plus de EUR 6,1 millions. Toutefois, ce montant n'intègre pas notamment : les coûts de fonctionnement découlant des actions, certaines opérations de sponsoring sportif importantes pouvant avoir un lien avec les activités commerciales de la banque, le temps consacré par les collaborateurs à l'activité des fondations existantes.

Soutien à l'expertise et sensibilisation au développement durable

■ En **France**, la deuxième manifestation des « Rubans du développement durable » s'est tenue en octobre 2004 à l'Assemblée nationale, avec simultanément la diffusion du *Mémento pratique du développement durable à l'usage des collectivités locales*. Cette opération, réalisée en partenariat avec le Comité 21, l'Association des Maires de Grandes Villes de France (AMGVF) et l'Association des Maires de France (AMF), vise à valoriser des démarches exemplaires de collectivités locales contribuant à l'ancrage du développement durable dans les territoires.

Depuis 1997, Dexia Éditions participe à la publication de collections d'ouvrages axés sur la mise en valeur des aspects historiques, urbanistiques, architecturaux et artistiques du patrimoine des

Le profil « développement durable » des villes

Pour la première fois, Dexia Crédit Local a fait réaliser, en partenariat avec l'agence BMJ CoreRatings, une enquête auprès de 200 grandes villes françaises, destinée à tester leur profil « développement durable » sur la base d'un référentiel de 31 indicateurs. Ce travail d'enquête a donné lieu à la réalisation d'une fiche individuelle pour chacune de ces 200 villes françaises et à la rédaction d'une étude sur « Le développement durable dans 200 grandes villes de France ». Un budget de EUR 200 000 est consacré à la recherche dans ce domaine par Dexia Crédit Local.

6,1

millions d'euros est le montant global consacré par le groupe et ses principales filiales en matière d'engagement citoyen.



Un ouvrage valorise les meilleures pratiques des collectivités locales françaises identifiées en 2004 dans le cadre de l'opération « Les Rubans du développement durable ».

collectivités locales, en partenariat notamment avec le Conservatoire du littoral. En 2004, Dexia Éditions a édité l'ouvrage *Notre patrimoine de proximité : un héritage à reconquérir* et a apporté son soutien à la publication du *Guide du développement durable et des parcs régionaux*.

■ En **Italie**, Dexia Crediop a soutenu la réalisation d'une étude sur les collectivités locales et le développement durable par le Centre interuniversitaire pour l'étude de la finance locale et régionale de l'Université catholique de Milan.

Cette recherche doit aboutir en avril 2005 à la constitution d'un Observatoire des organisations locales et du développement durable. Dexia Crediop est également partenaire de la Coordination italienne des Agendas 21 locaux.

■ Dexia BIL a publié en octobre 2004 son *Rapport d'une présence durable*, dont l'objectif est de valoriser l'engagement historique de la banque dans le paysage social, culturel, environnemental et économique du **grand-duché de Luxembourg**. Synthèse des différentes actions menées depuis 1856, cette brochure vise à faciliter la prise de conscience autour des enjeux du développement durable. En 2004, Dexia BIL a enrichi son site internet www.dexia-bil.lu d'une rubrique consacrée au développement durable. Ces pages accessibles en quatre langues présentent son rôle d'entreprise responsable dans le pays.

Actions sociales et solidaires

■ En **France**, l'action de la Fondation Dexia Crédit Local s'est largement développée en 2004 autour d'un programme pluriannuel, lancé en 2002, de recherche et de soutien aux initiatives « citoyennes » des missions locales pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté. Pour le troisième appel à projets « Ensemble, développons l'esprit citoyen », lancé en octobre 2004, 82 dossiers de missions locales ont été proposés à la Fondation. En trois années, 255 projets ont ainsi été présentés à la Fondation par le réseau des 450 missions locales. Les 36 projets « citoyens » retenus en 2004 ont été financés pour un montant total de EUR 220 000.

La Fondation a également participé, avec le Conseil national des missions locales, à la campagne d'information « L'Europe : 150 000 jeunes en parlent dans leurs missions locales ». Jusqu'en avril 2004, les jeunes en insertion ont eu l'occasion de s'entretenir sur l'Europe avec les conseillers de leurs missions locales. Ces entretiens individuels ont eu pour objectif de sensibiliser ces jeunes aux enjeux européens et aux débats sur la construction européenne et de mieux leur faire percevoir le mode de fonctionnement démocratique du Parlement européen et son mode d'élection au suffrage universel. L'action de la Fondation a été prolongée par la publication d'un ouvrage sur l'histoire des missions locales et leur engagement dans la vie locale, ouvrage paru début 2005.

_DEXIA TV

Inauguré en mai 2004, le nouveau site internet www.dexia.com accueille *Dexia TV*, un nouvel espace multimédia innovant. *Dexia TV* est un magazine de reportages, qui couvre en images et de manière concrète les domaines clés du développement durable, afin d'alimenter le débat, de promouvoir les bonnes pratiques, d'informer et d'expliquer les enjeux du développement durable. L'énergie éolienne, le recyclage des déchets, la microfinance, les agences de notation sociale ou le commerce équitable font partie des onze reportages mis en ligne sur *Dexia TV* depuis sa création. Dès son lancement, *Dexia TV* a déjà accueilli plus de 40 000 visiteurs internautes.



En 2004, les AP assurances ont mis en œuvre plus de 25 actions avec différents partenaires dans le domaine de la sécurité routière.

■ En **Belgique**, Dexia Banque a créé fin 2004 une fondation dénommée « Dexia Bank Foundation ASBL », dont le but est notamment de réorganiser de façon cohérente et à long terme les actions de mécénat en Belgique. La Fondation veut mettre l'accent sur la solidarité sociale et quatre principales thématiques : la formation des jeunes, la solidarité entre les générations, la culture pour tous, la citoyenneté et l'intégration dans la société. La Fondation se différencie des fondations des autres groupes bancaires en Belgique par différents aspects. Le nombre de projets sera plus réduit et en contrepartie la Fondation sera davantage engagée dans leur suivi. Les actions de la Fondation intégreront les savoir-faire internes de la banque et la participation de salariés bénévoles sera encouragée.

Dexia Banque est également partenaire de Crédal, une coopérative de crédit alternatif dont l'objectif est de soutenir des projets sociaux de personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire, de proposer des placements solidaires et de soutenir par le conseil en gestion le développement de projets d'intégration sociale. Crédal finance des associations et entreprises à caractère social, et accorde des micro-crédits à des particuliers souhaitant créer une activité.

■ Aux **États-Unis**, du fait de son expertise dans le domaine du financement public, FSA soutient des associations caritatives pour lesquelles les agences d'État sont habilitées à émettre des obligations exonérées d'impôt. En 2004, FSA a, par exemple, garanti des obligations émises par la Citizens Property Insurance Corporation.

Cette entreprise à caractère non lucratif a été créée conformément à la législation de l'État de Floride, afin de proposer des assurances aux habitants de zones à risque cyclonique qui n'ont pas les moyens d'assurer leurs biens. La transaction a été distinguée « Deal of the Year » par *Bond Buyer*, principale publication américaine de finances publiques. En outre, FSA a accordé des dons directs à de multiples associations sans but lucratif pour un montant de EUR 191 000 en 2004.

■ En **France**, Dexia Banque Privée a organisé en juin 2004 une conférence-débat sur le thème « Le bénévolat, un réel défi pour les associations » avec différents représentants de la Fondation de France, d'associations et d'ONG. Dexia Banque Privée a ouvert sur son site *Dexiaplus/associations* une bourse du bénévolat destinée à faciliter la mise en relation des personnes et des associations, et soutient ainsi l'initiative de l'Institut du mécénat de solidarité visant à mieux associer la participation des salariés bénévoles à la politique de mécénat des entreprises.

L'enjeu de la sécurité routière

De son côté, les AP assurances ont retenu la mobilité comme thème de mobilisation de l'entreprise en 2004. Un groupe de réflexion a été constitué, avec la participation d'associations de consommateurs, de professionnels et du Centre de développement durable de l'université de Gand, sur différents thèmes comme la mobilité durable et les enjeux d'exclusion-réinsertion en matière d'assurance automobile. Les AP assurances poursuivent leur action de soutien à la campagne nationale de sécurité routière au travers de différents projets : examen de vélo dans les écoles primaires, régulation intelligente de la vitesse des véhicules et 25 actions de sécurité routière. Le budget global des AP assurances au titre de leur action dans le domaine de la sécurité routière s'élève à EUR 324 000.

Actions dans le domaine culturel et sportif

La plupart des entités du groupe sont engagées dans de multiples actions dans les domaines de la culture, de l'édition, de l'art, de la musique, du théâtre et du sport.

■ Au **Luxembourg**, Dexia BIL soutient de longue date des événements musicaux de prestige tels que les festivals d'Echternach et de Wiltz,

97 000

euros est le montant reversé à Médecins sans frontières par les salariés de Dexia Banque en 2004 au titre du « repas de la soupe », organisé le dernier lundi de chaque mois.

et le Printemps musical de la ville de Luxembourg. Depuis plusieurs années, le programme Axion sponsorise également des événements plus spécifiquement destinés aux jeunes ainsi qu'à différents cercles d'étudiants luxembourgeois à l'étranger. Dexia BIL apporte son soutien à la jeune claveciniste luxembourgeoise, Anne Galowich.

Enfin, Dexia BIL s'implique en faveur du sport au Luxembourg, avec notamment la Dexia BIL Route du vin (semi-marathon) et le Gala de la presse sportive (trophée du meilleur sportif). La banque parraine différents athlètes (David Fiegen en athlétisme et Liz May dans le domaine du triathlon) et soutient financièrement de nombreux clubs sportifs (football, basket-ball, tennis et handball).

■ En **France**, Dexia Crédit Local est, depuis 1983, le premier mécène privé du Festival d'Avignon, dont la vocation est de promouvoir la création, principalement européenne, en matière de théâtre et de danse. Le soutien financier de Dexia Crédit Local représente à ce titre un montant de EUR 115 000.

Depuis sa création en 2003, Dexia soutient l'Académie du spectacle équestre aux grandes écuries de Versailles. Dirigée par Bartabas, l'Académie est une école de la transmission de l'art équestre associée à d'autres pratiques artistiques dans un haut lieu du patrimoine historique français.

AXION CLASSICS ET AXION ART

Depuis plus de 40 ans, Dexia Banque contribue à mettre en valeur l'activité culturelle des villes.

Dans le domaine de la musique, cela se traduit par Axion Classics, concours qui valorise le travail des académies de musique. Ces institutions dépendent des communes et dispensent un enseignement ouvert à toutes les couches de la population.

Dans une optique similaire, Dexia Banque a décidé de relancer Axion Art, concours destiné aux élèves des académies des beaux-arts.

Dans le prolongement de ces deux concours, la banque accorde une aide financière aux lauréats au cours de leur carrière. Le budget de ces deux actions représente un budget global de EUR 203 000.

