

# Message des présidents

L'année 2005 a connu de nombreux événements de nature à influencer l'économie du monde et la confiance de ses acteurs. La hausse inégalée depuis plusieurs années du prix du pétrole a fait craindre qu'un nouveau choc, comparable à ceux des années 70 et 90, n'entraîne de sérieuses conséquences sur les économies des principaux pays importateurs. L'attentat terroriste de Londres a, de son côté, montré, après Madrid, que la menace est toujours latente et que le front de la lutte contre ce fléau est aussi situé au cœur des grandes capitales occidentales. La nature a aussi rappelé sa puissance dévastatrice en infligeant des calamités au sud des États-Unis, y provoquant drames humains, déplacement de populations entières, et y paralysant l'activité pour de longs mois.

Dans cet environnement pour le moins agité, la croissance s'est néanmoins poursuivie à un bon rythme aux États-Unis ; l'Asie n'est pas en reste et l'activité économique

a accentué le vigoureux réveil de la Chine et de l'Inde ; les pays d'Europe occidentale ont connu, quant à eux, des évolutions diverses en termes de croissance et de déficits, mais ils ont globalement vu les résultats de leurs entreprises progresser, et leurs marchés boursiers ont continué à bien performer. Dexia, en 2005, a, pour sa part, continué sa belle progression sur tous les fronts. Les encours, tant du côté des engagements de crédit que des avoirs de la clientèle, ont augmenté de façon notable. Cette année encore, le bénéfice net par action s'est lui aussi inscrit en forte hausse (+14,5 %) à EUR 1,87. La performance boursière du titre a poursuivi son embellie en 2005, avec plus de 15 % de hausse sur l'année, venant s'ajouter à la hausse de 24 % réalisée en 2004. Ainsi, en deux ans, le titre Dexia a augmenté sa valeur de près de 40 %, soit douze points de mieux que l'indice EuroStoxx 50 (+28 %), neuf de plus que l'indice CAC 40 (+31 %), et trois de plus que l'indice EuroStoxx Banks (+37 %). Rappelons qu'en outre le dividende par action servi par Dexia en 2005 au titre de l'exercice 2004 a été augmenté de 17 % par rapport à celui de l'année précédente. Le conseil d'administration proposera aux actionnaires réunis en assemblée générale le 10 mai 2006 la distribution d'un dividende en augmentation de 14,5 % par rapport à 2005, à EUR 0,71 par



**PIERRE RICHARD,**  
président du conseil d'administration

action. Ainsi, l'objectif primordial de création de valeur du comité de direction et du conseil d'administration de Dexia a été largement atteint.

En moins d'une décennie d'existence, depuis novembre 1996, le *Total Shareholder Return* (performance boursière majorée des dividendes réinvestis) a été de 357 %, soit une performance annuelle moyenne de 15 %, bien supérieure à celle des principaux indices sur la même période. Cette remarquable performance est le fruit de l'excellence de nos équipes, aptes à persuader nos clients de la qualité de nos offres et à conquérir de nouveaux marchés.

L'année 2006 marque une importante étape dans la vie de Dexia, avec le double passage de relais au niveau des deux instances dirigeantes du groupe, le conseil d'administration et le comité de direction.

Le mandat de François Narmon arrivant à échéance, j'accède à la présidence du conseil d'administration et je passe le flambeau de la direction exécutive à Axel Miller, nouvel administrateur délégué, président du comité de direction.

Qu'il me soit permis de rendre un hommage très sincère, au nom de tous mes collègues et en mon nom propre, à François Narmon. J'ai partagé avec lui la passion d'avoir conçu et construit le groupe Dexia au cours des

dix dernières années. Je partage avec lui la fierté d'avoir dirigé un groupe qui a quadruplé ses résultats pendant cette période, qui est aujourd'hui présent dans une trentaine de pays à travers le monde, et qui jouit d'une notoriété mondiale comme leader des services financiers au secteur public local. Qu'il en soit chaleureusement remercié.

L'année 2006 restera placée sous le sceau du gouvernement d'entreprise, avec notamment l'application du Code Lippens. Afin de transposer au mieux les dispositions de ce Code dans la gouvernance de Dexia, le conseil d'administration de Dexia a, en 2005, institué en son sein une commission *ad hoc* chargée de réviser le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration. Cette commission a notamment étudié le rôle du conseil d'administration et du président du conseil, les droits et les obligations des administrateurs et les relations avec les actionnaires. Cette réflexion a abouti à la publication, en fin d'année 2005, de la charte de gouvernement d'entreprise.

En tant que président du conseil d'administration, je m'attacherai à apporter appui et conseil au management, et à faciliter le gouvernement d'entreprise selon les meilleures pratiques. Je veillerai à ce que notre conseil d'administration soit en mesure d'apporter toute la valeur ajoutée que lui permettent la variété de sa composition et les talents de chacun de ses membres. Enfin, je m'attacherai à renforcer encore la qualité des relations avec l'ensemble de nos actionnaires.

“Dexia a continué sa belle progression sur tous les fronts. Les encours, tant du côté des engagements de crédit que des avoirs de la clientèle, ont augmenté de façon notable.”

# Message des présidents

2005 a de nouveau été une excellente année pour Dexia. Dans l'ensemble de ses domaines d'activité, le groupe est parvenu à accroître sa production, ses revenus et ses bénéfices. Les coûts ont été maîtrisés dans l'ensemble, malgré les nombreux développements initiés durant l'année à l'international et les fermetures et cessions réalisées pour recadrer le groupe sur ses métiers de base.

En 2005, l'activité a été particulièrement soutenue dans le domaine des Services financiers au secteur public, des financements de projets et du rehaussement de crédit. Les engagements à long terme ont ainsi grimpé de 25 % et les capitaux nets assurés par FSA ont progressé de 8 % en une année.

Dans un environnement caractérisé par une forte pression sur les marges, le revenu net sous-jacent a augmenté de 14 % et le métier a maintenu un niveau élevé de rentabilité, le ROEE s'établissant à plus de 22 %. De même, le métier des Services financiers aux particuliers a enregistré d'excellentes prestations commerciales cette année, les encours d'avoires de la clientèle s'inscrivant en hausse de près de 8 % et les crédits gagnant plus de 11 %. Le revenu net sous-jacent a progressé de plus de 13 % pour ce métier grâce à l'action combinée d'une croissance robuste des revenus et d'une bonne maîtrise des coûts. Les résultats ont également été très satisfaisants dans les autres métiers : le revenu net sous-jacent a progressé de près de 29 % pour la Gestion d'actifs financiers et les assurances, et de plus de 15 % pour la Trésorerie et les marchés financiers.

Ces excellentes performances sous-jacentes ont encore été améliorées du fait d'une série

d'opérations non récurrentes, le tout ayant permis au groupe de dégager un résultat très satisfaisant excédant EUR 2 milliards après impôts, soit 11,9 % de mieux que l'excellent résultat réalisé l'année précédente. En outre, compte tenu des importantes opérations de rachat d'actions effectuées en 2005 (près de EUR 600 millions), le bénéfice par action s'est accru de 14,5 %, après une hausse record de +28 % l'année précédente.

Il est donc permis d'affirmer que ce résultat est remarquable, surtout lorsqu'on rappelle qu'en 1996 le résultat net combiné de Dexia France et de Dexia Belgique était de EUR 481 millions et que le ratio de fonds propres de base (Tier 1) du groupe s'établissait à plus de 12 %.

Cette réussite doit être mise en exergue, non seulement pour saluer la vision et l'œuvre des deux responsables, François Narmon et Pierre Richard qui, dans leur rôle respectif, ont dirigé le groupe jusqu'en 2005, mais aussi pour exprimer notre gratitude envers le personnel, qui a permis d'atteindre ce résultat. Ce regard rétrospectif est également nécessaire afin d'envisager l'avenir de Dexia et de relever les défis qui se présentent au groupe.

Tout d'abord, la réussite de Dexia découle d'une vision, celle d'un acteur international dans le domaine du *Public Finance*, qui a su se diversifier au niveau géographique et de sa gamme de produits. Dexia occupe ainsi une position unique dans l'univers du *Public Finance*, par rapport à ses différents concurrents locaux ou mondiaux. En moins de dix ans, Dexia est parvenu à générer un revenu net sous-jacent d'un milliard d'euros dans le métier des Services financiers au



**AXEL MILLER,**  
administrateur délégué

secteur public, les financements de projets et le rehaussement de crédit – résultat acquis pour plus de la moitié hors des marchés belges et français. Le résultat net a continué à progresser malgré une concurrence accrue, l'activité a été développée de manière substantielle, et ces actifs constituent une importante source de revenus pour de nombreuses années encore. Deuxièmement, les fondations des activités bancaires classiques ont été renforcées au niveau commercial et l'activité a gagné en efficacité au cours des dernières années. Dexia occupe aujourd'hui une position de choix parmi les principales banques de Belgique et du Luxembourg. Dexia est devenu une entreprise forte de plus de quatre millions de clients particuliers et a harmonisé ses réseaux et ses activités. Dexia s'est ainsi assuré des revenus réguliers pour l'avenir, a constitué des sources fiables de refinancement et a élargi son terrain d'action. Troisièmement, une série d'activités spécialisées ont été créées et développées au sein du groupe, qui ont permis à Dexia d'asseoir sa position sur ses deux marchés principaux, mais aussi de générer une taille et des revenus suffisants : la gestion d'actifs est aujourd'hui une activité importante et très rentable, comme les assurances d'ailleurs. L'administration de fonds a été intégrée dans une entité internationale de premier plan, RBC Dexia Investor Services. Enfin, sur les marchés financiers, Dexia est considéré comme une importante contrepartie bénéficiant d'une excellente notation, grâce à l'ampleur et la sophistication de sa gamme de produits, la taille de son bilan et la qualité de son enseigne. En ce qui concerne l'avenir, il est évident que Dexia va étayer sa vision à long terme tout en continuant à s'intéresser au présent et à dégager de bons résultats à court terme. Un nouvel exercice de planification stratégique a été entamé au début de cette année sur un triple horizon temps : d'abord, un horizon de trois ans – comme auparavant – pour définir les objectifs financiers des différents métiers ; puis, un horizon de cinq ans en vue de

déterminer la position recherchée par Dexia dans les marchés ou régions stratégiques ; enfin, un horizon de dix ans car les besoins et les infrastructures du secteur public local constituent un enjeu à long terme, nécessitant capacité d'anticipation et préparation minutieuse, sans lesquelles le groupe ne saurait intervenir au bon moment et au bon endroit.

En tant que nouvel administrateur délégué de Dexia, le défi est important à relever lorsque l'on connaît les opportunités existant dans ce domaine de par le monde. L'ensemble du personnel de Dexia est prêt à s'y engager et à tout mettre en œuvre pour qu'il soit couronné de succès. Le groupe recèle en effet des atouts exceptionnels pour réussir, les réalisations enregistrées au cours des neuf premières années de son existence en attestent. Dexia a développé à ce jour des connaissances supérieures et est en mesure de les exporter vers d'autres régions. Au niveau mondial, les besoins sont immenses en termes de création et d'amélioration d'infrastructures publiques. Dexia peut étendre ses activités dans des marchés matures mais également dans des pays émergents. Ses initiatives peuvent prendre la forme de filiales détenues à 100 % ou d'accords de collaboration avec de puissants acteurs locaux. La réalisation des services financiers peut prendre une forme traditionnelle ou sophistiquée : octroi de crédit classique, financements de projets, initiatives publiques privées et solutions de désintermédiation pouvant être envisagées car Dexia dispose de tous les outils et du savoir-faire nécessaires pour maîtriser ces techniques. De même, les initiatives de Dexia peuvent prendre la forme d'entités spécialisées mais elles peuvent également concerner les activités de banque de détail lorsque le contexte des marchés considérés s'y prête.

Ce vaste éventail de possibilités fait la force de Dexia et lui donne l'occasion unique de continuer à élargir sa clientèle, améliorer son portefeuille d'activités, accroître ses revenus et, *in fine*, créer de plus en plus de valeur pour ses actionnaires pour de nombreuses années.

“2005 a de nouveau été une excellente année pour Dexia. Dans l'ensemble de ses domaines d'activité, le groupe est parvenu à accroître sa production, ses revenus et ses bénéfices.”



▸ Jalon 1

*L'acte de naissance  
d'un grand groupe  
bancaire européen*

▸ En France, le nouveau siège social acquis par Dexia à Paris, dans le quartier d'affaires de La Défense, accueillera 1 100 collaborateurs dès fin 2006.



**En octobre 1996, Dexia naît de la fusion du Crédit Communal de Belgique et du Crédit local de France.**

Ce mariage transfrontalier entre deux banques, le premier du genre en Europe, rapproche deux établissements bâtis sur des modèles industriels bien différents. Le Crédit Communal de Belgique (CCB), créé en 1860 pour financer le secteur communal, est devenu une banque généraliste en déployant au fil du temps un réseau de collecte de dépôts en Belgique.

De son côté, le Crédit local de France (CLF), ex-filiale de la Caisse des dépôts et consignations privatisée depuis 1987, a pour métier exclusif le financement des collectivités locales. Mais ces acteurs de taille moyenne – comparés à l'époque aux autres grandes enseignes bancaires européennes – sont confrontés au même défi : leaders incontestés des services financiers au secteur public dans leur pays respectif, ils ne peuvent espérer se développer qu'en élargissant leur marché domestique à l'échelle de l'Europe.

Plutôt que d'entrer en concurrence frontale, anticipant sur l'émergence de l'euro et d'un marché financier unique, le CCB et le CLF décident alors d'unir leurs forces. Pour Dexia, l'histoire de cette première décennie peut être vue maintenant comme la déclinaison de ce choix stratégique fondateur : dix ans qui auront permis d'édifier un véritable groupe bancaire européen.

Un « groupe » puisque intégré, et non pas seulement une collection d'entités et de métiers. « Bancaire », car Dexia possède aujourd'hui tous les attributs d'une grande banque de dimension internationale.

« Européen », parce que le multiculturalisme est au cœur même de l'identité de cette entreprise, désormais en marche pour confirmer ses ambitions mondiales.

En Belgique, la construction de la nouvelle tour Dexia est achevée. Implantée au centre de Bruxelles, elle accueillera dès septembre 2006 près de 4 500 collaborateurs.