



Bruxelles, le 10 février 2006

**RAPPORT SPECIAL DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE  
DEXIA S.A. (EN VERTU DE LA LOI FRANÇAISE DE SECURITE FINANCIERE)**

**I. RAPPEL DU CONTEXTE REGLEMENTAIRE**

La Loi française de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 vise à renforcer la sécurité des épargnants et des assurés, notamment en améliorant la qualité de l'information financière. Dans le cadre de cet objectif, une attention particulière est portée au contrôle interne, notamment au travers de l'article 117 de cette loi.

Aux termes de celui-ci, le Président du Conseil d'administration doit rendre compte à l'Assemblée Générale des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Cette obligation s'impose à tous les émetteurs faisant appel public à l'épargne en France, quelle que soit leur nationalité, et donc également à Dexia S.A.

## **II. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **II.1. COMPETENCES ET RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration est l'organe social qui, au nom de tous les actionnaires pris collectivement, arrête, sur proposition ou après avis du comité de direction, la stratégie et la politique générale de la société et du groupe Dexia. Il contrôle et oriente la gestion de la société et du groupe et assure le suivi du risque. Sur le plan des principes, le conseil d'administration définit la stratégie et les standards du groupe et veille à la mise en œuvre de cette stratégie au niveau du groupe, de Dexia Banque Belgique, de Dexia Crédit Local et de Dexia BIL. L'action du conseil est guidée par le seul souci de l'intérêt de la société au regard des actionnaires, de la clientèle et du personnel. Le conseil veille à ce que soient respectés les principes de bonne gouvernance y compris la reconnaissance de l'intérêt social de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia BIL.

Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités en matière de stratégie et de politique générale, le conseil :

- a. se réunit au moins une fois par an pour évaluer les défis et les enjeux stratégiques auxquels est confronté Dexia et ses différents métiers ;
- b. examine les propositions stratégiques faites par le comité de direction qui lui sont présentées par l'administrateur délégué ;
- c. décide la stratégie de Dexia et de ses différents métiers qui est mise en œuvre par le comité de direction, fixe les priorités, approuve le budget annuel et, plus généralement, s'assure de l'adéquation entre la stratégie choisie et les moyens financiers et humains engagés ;
- d. définit les valeurs du groupe Dexia après avis du comité de direction.

Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités de contrôle, le conseil :

- a. procède à l'évaluation de l'implémentation, au niveau du groupe et de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia BIL de fonctions de contrôle fortes et indépendantes qui englobent notamment, dans un esprit de centralisation, le risk management, l'audit interne et la compliance ;
- b. prend les mesures nécessaires afin de s'assurer de l'intégrité des états financiers ;
- c. procède à l'évaluation des performances des membres du comité de direction;
- d. supervise les performances du(des) commissaire(s) et de l'audit interne ;
- e. arrête l'organisation du comité de direction en ce qui concerne sa composition, son mode de fonctionnement et ses obligations sur proposition de l'administrateur délégué; le conseil fixe la rémunération des membres du comité de direction sur proposition du comité des rémunérations et sur proposition de l'administrateur délégué en ce qui concerne la rémunération des membres du comité de direction autres que lui-même.

Le conseil assure que ses obligations envers tous ses actionnaires sont comprises et remplies et rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

Toute acquisition ou cession faite par le groupe Dexia (Dexia SA ou une société contrôlée, directement ou indirectement, par Dexia SA) d'un montant égal ou supérieur à Eur 50 millions devra faire l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration. En cas d'urgence, le président du conseil d'administration et le président du comité d'audit pourront, par

délégation du conseil et de commun accord, autoriser une telle opération ou décider de convoquer le conseil.

Toute garantie donnée à un tiers par Dexia SA dont le montant serait égal ou supérieur à Eur 50 millions devra faire l'objet d'une information préalable au conseil d'administration. En cas d'urgence, le président du conseil d'administration et le président du comité d'audit seront informés et pourront décider, de commun accord, de convoquer éventuellement le conseil d'administration afin qu'il soit informé.

## **II. 2. LE FONCTIONNEMENT ET L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **(1) Préparation et déroulement des réunions du conseil d'administration**

Le conseil d'administration s'organise de manière à pouvoir assurer au mieux l'exercice de ses compétences et de ses responsabilités. Le conseil d'administration procède chaque année à une auto-évaluation de son fonctionnement, qui est conduite par le président du conseil d'administration.

Les réunions du conseil sont suffisamment fréquentes pour permettre à celui-ci de remplir ses missions. Les administrateurs s'engagent à participer activement aux travaux du conseil et des comités dont ils sont membres. L'assiduité aux séances du conseil et des comités est la condition première de cette participation et une présence effective aux trois quarts au moins des réunions est souhaitée.

Le président du conseil établit le calendrier et l'ordre du jour des réunions du conseil après avoir consulté l'administrateur délégué et veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Le président du conseil ouvre et clôture les séances du conseil, il vérifie le quorum, assure la police des débats et s'assure de l'assiduité des membres du conseil.

Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations précises et claires avant les séances et, au besoin, entre celles-ci. Tous les administrateurs reçoivent la même information.

Le président veille à ce que tous les administrateurs puissent contribuer aux discussions du conseil en toute connaissance de cause et à ce que le conseil dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant les prises de décisions.

Dans l'organisation et le fonctionnement du conseil, le président du conseil d'administration est assisté dans ses missions par le secrétaire général de Dexia SA.

### **(2) Les participants aux réunions du conseil d'administration**

Tous les administrateurs sont invités à participer aux réunions du conseil. Celui-ci compte également un observateur qui participe aux réunions sans pouvoir exercer de droit de vote.

Le Conseil d'administration est composé d'un certain nombre d'administrateurs indépendants (8 sur 19 au 31 décembre 2005). Le conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 7 février 2006, sur proposition du comité des nominations, de modifier les critères d'indépendance (basées sur l'article 524 du Code belge des Sociétés et sur les principes de gouvernance recommandés par le rapport Bouton qui sert de référence en France) en y intégrant les éléments plus stricts issus du Code belge de gouvernement d'entreprise. Cette modification n'a pas eu d'influence sur le nombre d'administrateurs indépendants.

Sauf désaccord du conseil d'administration, les membres du Comité de direction sont invités à assister à la réunion pour certains points spécifiques de l'ordre du jour. Les membres du comité de direction n'assistent en principe pas aux discussions relatives :

- au procès-verbal de la dernière réunion du conseil ;
- aux rapports des comités spécialisés créés au sein du conseil.

### **(3) Calendrier et lieu de réunion**

Généralement, le conseil d'administration tient une réunion en février, mars, mai, juillet, septembre et novembre de chaque année. Des réunions supplémentaires sont toutefois organisées régulièrement. Ainsi en 2005, le conseil s'est réuni onze fois.

Dans la mesure du possible, les réunions sont organisées alternativement à Bruxelles et à Paris.

### **(4) Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration**

Le secrétaire général est chargé de la rédaction des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration. Les projets de procès-verbaux sont toujours communiqués préalablement aux administrateurs. Une fois approuvés, les procès-verbaux sont signés par le président du conseil.

### **(5) Les comités spécialisés**

Afin de pouvoir examiner en profondeur les dossiers qui lui sont soumis, le conseil d'administration peut créer en son sein des comités spécialisés qui sont chargés de préparer ses décisions, celles-ci demeurant de sa seule responsabilité. Sauf délégation spéciale du conseil, les comités spécialisés n'ont aucun pouvoir de décision. Le conseil d'administration vote chaque année la décharge des membres des comités spécialisés. A ce jour, le conseil d'administration a constitué en son sein quatre comités spécialisés permanents à savoir : le comité des rémunérations, le comité d'audit, le comité stratégique et le comité des nominations. Ces comités sont composés de trois à six administrateurs nommés par le conseil d'administration pour une période de deux ans renouvelable.

Le conseil d'administration désigne parmi eux le président du comité. Après chaque réunion, un rapport sur les travaux du comité est présenté au conseil d'administration. Des procès-verbaux des réunions des comités spécialisés sont établis, sont soumis au président du conseil d'administration et sont mis à disposition de l'ensemble des membres du conseil d'administration. Les règlements d'ordre intérieur qui seraient établis par les comités spécialisés sont soumis à l'approbation du conseil d'administration.

#### *Comité des rémunérations*

S'il n'en est pas membre, le président du conseil d'administration assiste au comité des rémunérations. L'administrateur délégué peut assister, sans en être membre, au comité des rémunérations. Le comité des rémunérations est composé de quatre administrateurs non exécutifs et dégagés de toute relation susceptible, directement ou indirectement, d'influencer leur jugement. Il sera à cet égard porté une attention particulière aux liens existant, au niveau des conseils d'administration, entre les dirigeants de Dexia et les sociétés auxquelles appartiennent éventuellement les membres du comité.

Le comité se réunit au moins deux fois par an, au plus tard le jour du conseil arrêtant les comptes de l'exercice. Il peut se réunir plus fréquemment, à la demande du président du conseil d'administration ou de deux de ses membres.

Il rend compte au conseil d'administration le plus proche de ses travaux et réunions.

Dans le cadre de ses responsabilités, le comité des rémunérations propose :

- la rémunération du président du conseil d'administration et de l'administrateur délégué et, sur proposition de ce dernier, ceux des membres du comité de direction ;

- l'attribution d'options d'actions en application des principes généraux arrêtés par le conseil d'administration.

Il est par ailleurs consulté sur la politique de rémunération et d'incitation des membres des comités de direction de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia BIL, ainsi que sur la politique d'actionnariat des salariés.

Il procède à des recommandations sur le montant des jetons de présence versés aux administrateurs et sur leur répartition.

#### *Comité d'audit*

Le comité d'audit est composé de trois à cinq administrateurs, non exécutifs. Le président du conseil d'administration peut assister au comité d'audit. L'administrateur délégué peut assister sans en être membre au comité d'audit.

Le comité d'audit se réunit au minimum quatre fois par an. Deux de ces réunions se tiennent avant les conseils d'administration examinant les comptes annuels ou semestriels. Il peut se réunir à la demande de l'un de ses membres, ou du président du conseil d'administration.

Il rend compte au conseil d'administration de ses travaux et observations.

Les compétences et le mode de fonctionnement du comité d'audit sont décrits dans le règlement du comité d'audit.

#### *Comité stratégique*

Le comité stratégique comprend six membres dont le président du conseil d'administration qui le préside, l'administrateur délégué et quatre autres administrateurs représentatifs de la diversité de l'actionnariat de Dexia .

Il se réunit annuellement en séminaire pour examiner le positionnement stratégique du groupe Dexia compte tenu de l'évolution de l'environnement du groupe et de ses marchés ainsi que de ses axes de développement à moyen terme et préparer ainsi la réunion annuelle du conseil d'administration consacrée à cette question.

Le comité stratégique peut aussi se réunir en tant que de besoin à l'initiative de l'administrateur délégué afin d'étudier, avant leur examen par le conseil d'administration, des dossiers importants qui requièrent une confidentialité particulière en raison notamment de leurs répercussions sur les marchés financiers.

Un de ses membres peut également demander la convocation du comité stratégique.

La stratégie du groupe est élaborée sur base des principes suivants :

- il revient au comité de direction de prendre l'initiative d'étudier et de proposer au comité stratégique et au conseil d'administration les projets de nature stratégique ;

- le conseil d'administration et le comité stratégique constitué en son sein peuvent demander au comité de direction d'étudier une option stratégique ;

- sont notamment considérés comme de nature stratégique les projets qui répondent à au moins un des critères suivants:

- projet d'acquisition ou de cession d'actifs pour un montant égal ou supérieur à EUR 300 millions ;

- projet de joint venture, de consortium ou partenariat avec un tiers susceptible d'avoir une incidence sensible sur le périmètre du groupe et/ou sur ses résultats ou sur ceux de l'un de ses métiers;

- projet d'alliance ou de partenariat impliquant une modification sensible de l'actionnariat de Dexia SA.

#### *Comité des nominations*

Le comité des nominations comprend six membres dont le président du conseil d'administration, l'administrateur délégué et quatre autres administrateurs non exécutifs. Il se réunit au moins une fois par an, avant le conseil d'administration qui prépare les résolutions soumises à l'assemblée générale, et en cours d'année, sur demande motivée d'un de ses membres.

Le comité des nominations du conseil prépare les décisions du conseil portant sur :

- les propositions de nomination ou de renouvellement d'administrateurs faites par le conseil à l'assemblée des actionnaires, ainsi que les propositions de cooptation d'administrateurs ;
- la détermination des critères d'indépendance permettant de qualifier un administrateur « d'indépendant » ;
- la qualification d'un membre existant ou d'un nouveau membre du conseil d'administration comme administrateur indépendant ;
- la nomination des membres des comités spécialisés du conseil d'administration et de leur président ;
- la nomination ou le renouvellement de l'administrateur délégué ;
- la nomination ou le renouvellement du président du conseil ;
- les propositions de l'administrateur délégué concernant la composition, l'organisation et le mode de fonctionnement du comité de direction de Dexia S.A. ;
- les modifications du Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration.

Dans ce but, le comité est responsable du suivi des pratiques des grandes sociétés cotées en matière de fonctionnement et de composition des conseils d'administration.

Le comité peut recevoir de toute source toute suggestion de noms de personnes susceptibles d'être administrateurs de Dexia. Le cas de toute personne susceptible d'être administrateur doit être examiné par le comité avant que la personne ne soit approchée et avant que son nom ne soit soumis au conseil.

Le comité soumet ses propositions au conseil d'administration qui seul décide.

Lorsqu'il est amené à soumettre au conseil d'administration ses propositions de nomination, de révocation ou de non-renouvellement des mandats des membres du comité de direction, l'administrateur délégué est tenu d'appuyer ses propositions sur l'avis rendu par le comité de direction sur ses propositions.

Le comité est informé sur toute modification substantielle de la structure des conseils d'administration de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia BIL.

#### **(6) Confidentialité**

Les informations communiquées aux administrateurs dans le cadre de leurs fonctions, que ce soit à l'occasion des séances du conseil, des comités spécialisés, ou lors d'entretiens privés, leur sont données intuitu personae ; ils veillent à ce que la confidentialité de ces informations soit strictement respectée.

La connaissance d'informations privilégiées conduit à l'interdiction de réaliser pour son propre compte ou pour compte de tiers des opérations sur les titres des sociétés concernées et à l'interdiction de communiquer ces informations à des tiers.

### **(7) Formation des administrateurs**

Afin d'acquérir une bonne compréhension du groupe Dexia, les administrateurs sont invités, lors de leur première prise de fonction, à une ou deux journées de contacts et de visites au sein du groupe.

### **(8) Conflit d'intérêt**

Les administrateurs s'assurent que leur participation au conseil d'administration n'est pas source pour eux de conflit d'intérêt, direct ou indirect, tant sur le plan personnel qu'en raison des intérêts professionnels qu'ils représentent.

Les administrateurs veillent à ce que leur participation au conseil d'administration traduise une totale indépendance à l'égard d'intérêts étrangers à l'entreprise elle-même. En particulier, les échanges croisés d'administrateurs sont à éviter.

Les administrateurs remettent leur mandat à la disposition du conseil en cas de changement important dans leurs fonctions, le conseil décidant d'accepter ou non leur démission dans ce cas, après avis du comité des nominations. Ils doivent démissionner si un changement de leur situation crée une incompatibilité avec leur mandat d'administrateur de Dexia.

Si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, il doit le communiquer aux autres administrateurs avant la délibération au conseil d'administration. Sa déclaration, ainsi que les raisons justifiant l'intérêt opposé qui existe dans son chef, doivent figurer dans le procès-verbal du conseil d'administration qui devra prendre la décision. De plus, il doit en informer les commissaires de la société.

En vue de la publication dans le rapport de gestion annuel, le conseil d'administration décrit, dans le procès-verbal, la nature de la décision ou de l'opération concernée et une justification de la décision qui a été prise ainsi que les conséquences patrimoniales pour la société. Le rapport de gestion contient l'entièreté du procès-verbal visé ci-avant.

Le rapport des commissaires doit en outre comporter une description séparée des conséquences patrimoniales qui résultent pour la société des décisions du conseil d'administration, qui comportaient un intérêt opposé au sens des dispositions mentionnées ci-dessus.

L'administrateur dans le chef duquel existe une opposition d'intérêts ne peut assister aux délibérations du conseil d'administration relatives aux opérations ou aux décisions concernées, ni prendre part au vote.

Les transactions entre une société du groupe Dexia et les administrateurs doivent être conclues aux conditions normales de marché.

### **(9) Opérations pour compte propre sur titres Dexia**

Dans le but de favoriser la transparence des transactions sur titres Dexia, les administrateurs déclarent au compliance officer groupe:

- au moment de leur entrée en fonction, les titres ou instruments financiers Dexia qu'ils détiennent ;
- après chaque opération, le détail de celle-ci afin de procéder aux publications appropriées;

- à la fin de chaque année, une actualisation des titres ou instruments financiers Dexia qu'ils détiennent.

Avant toute transaction sur les titres Dexia, les administrateurs informent le compliance officer groupe de la transaction qu'ils envisagent d'effectuer.

En toute hypothèse, sauf accord préalable du compliance officer groupe, les administrateurs s'abstiennent de réaliser :

- toute transaction sur titres Dexia pendant une période de 1 mois précédant la publication des résultats financiers (« période fermée ») ;

- toute transaction sur titres Dexia pendant les périodes sensibles qui leur sont communiquées par le compliance officer groupe et qui sont déterminées par ce dernier sur la base d'une politique générale arrêtée en concertation avec le comité d'audit (« période d'interdiction ») ;

- toute opération en sens opposé à une précédente opération à l'exception de la cession d'actions consécutive à l'exercice d'options dans un délai de 6 mois à dater de celle-ci.

Les administrateurs s'engagent en outre à détenir les titres Dexia qu'ils ont acquis ou envisagent d'acquérir sur un compte-titres ouvert à leur nom dans l'un des établissements de crédit du groupe Dexia, ou dans un établissement agréé par Dexia, ou à faire inscrire ces titres au nominatif.

Les précédentes obligations sur titres Dexia sont applicables aux administrateurs, à leurs conjoints non séparés de corps et de biens et à leurs enfants mineurs.

Les différentes obligations énoncées dans le présent règlement s'appliquent également aux observateurs tels que définis dans l'article II dernier alinéa des statuts de Dexia SA.

Le compliance officer groupe assure le suivi des règles énoncées aux alinéas précédents par les administrateurs.

### **II.3. QUORUMS POUR LES DELIBERATIONS ET LES DECISIONS**

Toute délibération du conseil d'administration requiert la présence ou la représentation de la moitié des membres au moins.

Les décisions sont prises à la majorité des voix de tous les membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président ou du membre qui le remplace est prépondérante.

Les décisions relatives aux opérations visées ci-après requièrent la présence ou la représentation de deux tiers des membres au moins et une décision prise à la majorité des deux tiers des voix de tous les membres présents ou représentés :

(i) décision de faire usage du capital autorisé ou de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires une proposition visant à l'émission d'actions, d'obligations convertibles ou remboursables en actions, de warrants ou d'autres instruments financiers donnant à terme droit à des actions, lorsque le montant des augmentations de capital qui résulterait de l'émission de ces actions ou de la conversion ou du remboursement de ces obligations ou de l'exercice de ces warrants ou autres instruments financiers excède dix pour cent du montant du capital existant préalablement à ces décisions ;

(ii) décision relative à des acquisitions ou cessions d'actifs représentant plus de dix pour cent des fonds propres de la société ;

(iii) décision de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires des propositions de modifications aux statuts de la société ;

(iv) décision relative à la nomination et à la révocation du président du conseil d'administration et du délégué à la gestion journalière.

#### **II.4. ACTIVITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2005**

Le conseil d'administration s'est réuni onze fois en 2005. Le taux d'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration a été de 82 %.

Outre les points relevant de la compétence ordinaire du conseil d'administration (suivi des résultats, approbation du budget, nomination et rémunération des membres du comité de direction, ...), le conseil s'est notamment penché sur les dossiers suivants :

- l'analyse des orientations stratégiques du groupe Dexia ;
- la discussion et l'approbation du plan d'audit pour l'année 2005 ;
- l'étude et l'approbation du projet de partenariat avec Royal Bank of Canada ;
- la création de la Dexia Corporate University ;
- la discussion et la décision sur la prise en charge par la société des cotisations sociales dues par les administrateurs ;
- la discussion de l'activité de Dexia dans le domaine des ISR ;
- l'approbation de la participation de Dexia au processus de privatisation de CEC ;
- la discussion et l'approbation de l'offre pour l'acquisition d'une participation dans la Banca Comerciala Romana ;
- le rapport du président du conseil d'administration de Dexia SA sur le fonctionnement du conseil et sur le contrôle interne du groupe ;
- la discussion et la prise de connaissance du rapport du contrôle interne et du rapport sur la mesure et la surveillance des risques en 2004 ;
- le suivi du dossier Dexia Bank Nederland ;
- le plan d'actionnariat destiné aux membres du personnel et aux collaborateurs du groupe, ainsi que le plan de stock options pour 2005 ;
- la discussion et l'approbation de la charte des fonctions juridiques et fiscales ;
- la stratégie concernant le programme d'achat d'actions propres ;
- la mise en place d'un plan d'action sur la place des femmes dans le groupe ;
- la discussion sur le planning de succession à la tête du groupe ;
- la politique de Partenariat Public/Privé ;
- le Data Consolidation Center ;
- l'offre de rapprochement de Fortis avec Dexia ;
- la cession de Eural ;
- la nouvelle organisation du groupe ;
- l'adoption de la charte de gouvernement d'entreprise et la modification des règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration et du comité de direction ;
- l'élaboration d'un règlement d'ordre intérieur du comité d'audit ;
- la nouvelle campagne institutionnelle de Dexia.

### III. OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE

#### III.1 Les missions du contrôle interne

Dexia S.A., compagnie financière de droit belge, a conclu en mars 2001<sup>1</sup> un protocole d'encadrement prudentiel avec la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (ci-après CBFA).

Dans ce cadre, Dexia S.A. se conforme volontairement à des normes de fonctionnement équivalentes à celles qui sont d'application aux établissements de crédit belges, têtes de Groupe. Cette condition inclut, d'une part, la mise en place au sein de Dexia S.A. d'une structure de gestion et de direction collégiale appropriée, et, d'autre part, qu'en complément des dispositions légales découlant du statut de compagnie financière, Dexia S.A. se soumet à certaines dispositions d'encadrement prudentiel inspirées de celles qui sont légalement d'application aux établissements de crédit de droit belge, dont notamment la loi du 22 mars 1993 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et la circulaire 97/4 de la CBFA du 30 juin 1997 sur le contrôle interne et l'audit interne.

L'objectif général du contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques majeurs d'erreur et de fraude. Comme tout système de contrôle, il est conçu pour réduire ce type de risque à un niveau compatible avec les exigences de l'entreprise mais ne peut garantir leur totale absence.

Plus spécifiquement, les missions assignées au contrôle interne en vigueur dans le Groupe Dexia peuvent être regroupées en quatre axes principaux :

##### Vérifier que le dispositif de maîtrise des risques mis en place est efficace

La gestion de risques est à la base de l'activité bancaire. Dexia S.A., a mis en place un dispositif de contrôle interne dont l'objectif est, en fonction de la nature des activités principales du Groupe, de garantir au Comité de direction que les risques pris sont compatibles avec les objectifs fixés.

##### S'assurer que l'information comptable et financière produite est fiable et pertinente

L'objectif principal de l'information financière est de donner une image fidèle de la situation du Groupe Dexia de manière régulière, complète et transparente. Le système de contrôle interne est centré sur la réalisation de cet objectif.

##### Veiller au respect de la réglementation et des règles d'éthique et de déontologie, en interne comme en externe

Le bon fonctionnement du Groupe Dexia implique le strict respect des obligations législatives et réglementaires dans chacun des pays où il dispose d'implantations, ainsi que des normes qu'il s'est lui-même fixé, au-delà de ces obligations, notamment en matière de gouvernement d'entreprise, de compliance ou de développement durable (voir rapport annuel spécifique sur le développement durable). Le système de contrôle interne doit permettre de s'assurer du respect de ces principes.

##### Améliorer le fonctionnement du Groupe tout en veillant à une gestion efficiente des moyens disponibles

Les décisions prises dans ce but par le Comité de direction doivent pouvoir être mises en pratique rapidement dans l'ensemble du Groupe. Les procédures de contrôle interne assurent

---

<sup>1</sup> Protocole d'encadrement prudentiel du 21 mars 2001, modifié le 12 mars 2003.

l'intégrité des flux d'informations, la conformité des actions mises en place et le suivi des résultats.

### **III.2 Architecture générale du dispositif**

Le système de contrôle interne du Groupe Dexia repose sur une séparation claire des fonctions. Il est conçu pour maintenir et assurer une distinction nette entre les opérateurs qui engagent les opérations et ceux chargés de leur validation, leur suivi ou leur règlement.

Dans cette logique, l'architecture générale du système de contrôle interne du Groupe Dexia se fonde sur une organisation en quatre niveaux :

**Le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur**, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées par sa hiérarchie.

**Le second niveau de contrôle est exercé par la hiérarchie**, dans le cadre du processus normal de supervision, tel que défini par les procédures en vigueur. Les dirigeants des services opérationnels sont donc parties prenantes du bon fonctionnement du système de contrôle interne.

**Le troisième niveau de contrôle est du ressort de fonctions spécialisées**, indépendantes des activités contrôlées et rapportant directement au Comité de direction. Ce troisième niveau peut également être de la responsabilité de comités spécialisés, composés de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle, et présidés par un membre du Comité de direction.

**Le quatrième niveau de contrôle est constitué par la filière d'audit du Groupe Dexia** et a pour mission de veiller en permanence au caractère performant et à l'application effective des trois niveaux de contrôles définis ci-dessus, au sein de la maison mère et de toutes ses filiales et succursales.

A chaque fois que cela est possible, les systèmes d'information sont utilisés pour automatiser ces contrôles.

Par ailleurs, afin de s'assurer que l'ensemble des acteurs du contrôle interne parle le même langage, le Groupe Dexia a progressivement complété un référentiel commun d'instructions, consistant en chartes, codes, lignes de conduite et procédures.

## **IV. LES PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTROLE INTERNE (ORGANISATION, ROLE, MOYENS)**

### **IV.1 Le Comité de direction**

Le Comité de direction est chargé par le Conseil d'administration qui lui délègue ses pouvoirs à cet effet de la direction de la société et du Groupe Dexia dont il pilote et coordonne les différents métiers.

Afin d'assurer le bon fonctionnement et le développement du Groupe Dexia, le Comité de direction de celui-ci est responsable en dernier ressort de la mise en place et du maintien d'un système de contrôle interne approprié. Il définit et coordonne la politique de gestion du Groupe Dexia dans le cadre de la stratégie définie par le Conseil d'administration. Il alloue des moyens et attribue des délais de mise en place aux actions décidées dans le cadre de cette politique. Il vérifie que les objectifs donnés sont atteints et que le système de contrôle interne est en adéquation avec l'ensemble des besoins. Enfin, il ajuste ces besoins en fonction des évolutions internes et externes constatées.

### **IV.2. L'organisation de Dexia S.A. en tant que compagnie financière**

Pour l'assister dans son rôle de pilotage global du Groupe Dexia, le Comité de direction s'est appuyé en 2005, une nouvelle organisation visant à une plus grande intégration ayant été mise en place début 2006, sur quatre comités exécutifs métiers et sur seize départements qui lui ont permis d'assurer les missions souveraines de contrôle.

Les comités exécutifs métiers (Public Finance, Personal Financial Services, Investment Management & Insurance Services et Treasury & Financial Markets) sont chargés de proposer la stratégie du métier, d'en fixer les objectifs, d'élaborer les budgets et d'assurer le suivi des résultats des métiers au niveau du Groupe. Les comités exécutifs métiers sont composés des principaux représentants des métiers au sein des entités opérationnelles. Ils sont présidés par les chefs des métiers du Groupe qui sont également membres du Comité de direction. En concertation avec les chefs d'entités, les chefs de métier sont investis de certaines compétences en matière de gestion des principaux cadres-dirigeants du métier.

Les seize départements de Dexia S.A. sont notamment chargés, pour leur domaine de compétence, de définir et de coordonner les modalités de mise en œuvre des politiques décidées par le Comité de direction et de rechercher des synergies au sein du Groupe. Ils effectuent ce travail en collaboration avec les équipes des différentes entités constituant le Groupe Dexia.

Les équipes plus spécifiquement concernées par le contrôle interne sont les suivantes :

- l'Audit Groupe, rattaché directement à l'Administrateur délégué, Président du Comité de direction, définit la méthodologie utilisée dans le Groupe, coordonne et participe à la réalisation des audits de fonctions transversales entre plusieurs entités, audite les fonctions Groupe et les fonctions d'audit des différentes entités.
- l'équipe de la Gestion des Risques, rattachée au Chief Financial Officer Groupe, supervise sous sa direction la politique de gestion des risques. Elle établit les lignes de conduite pour les limites et les délégations, contrôle et mesure les risques agrégés au niveau du Groupe, et met en place des méthodes harmonisées dans les différentes entités.
- le Chief Compliance Officer, rattaché directement à l'Administrateur délégué, Président du Comité de direction, dirige la filière des compliance officers des différentes entités et s'attache au respect de la politique d'intégrité et au développement de la culture

d'éthique et de déontologie qui constitue un point fort de la signature du Groupe Dexia depuis sa création.

Par ailleurs, pour les fonctions « finance/plan/budget » (sous la supervision du Chief Financial Officer Groupe) et « opérations et technologie » (sous la supervision du Chief Operating & Technology Officer Groupe), des filières ont été mises en place avec les principales filiales (Dexia Banque Belgique, Dexia BIL et Dexia Crédit Local). Dans le cadre de ces filières, le responsable d'une fonction de la filiale est rattaché fonctionnellement au responsable de la même fonction chez Dexia S.A. Le responsable de la fonction Groupe, en concertation avec le responsable de la filiale concernée, dispose d'un pouvoir de proposition pour le recrutement, l'évolution, la rémunération et les objectifs de son équivalent au sein de ladite filiale.

Dans tous les cas, le suivi est basé sur un système de délégations, de rapports réguliers aux départements de Dexia S.A. concernés ainsi qu'au Comité de direction et sur la participation des membres dudit Comité de direction aux différents organes d'administration et de gestion de ces filiales. Lorsque leur taille et leur activité le justifient, les filiales se sont dotées des mêmes organes de gouvernance d'entreprise que Dexia S.A.

### **IV.3. Les départements et directions opérationnels de Dexia S.A.**

En accord avec les principes du Groupe Dexia, les responsables et collaborateurs des départements et directions opérationnelles de Dexia S.A. sont les garants de l'adaptation et du bon fonctionnement du contrôle interne dans leurs domaines d'activité. Ils sont notamment chargés d'analyser les risques de chaque transaction qu'ils initient et de vérifier qu'ils sont compatibles avec le système de contrôle interne de leur département. En cas d'évolution de l'environnement, interne ou externe, ayant un impact sur le système, ils doivent proposer ou mettre en place, en fonction de leur niveau de responsabilité, les adaptations nécessaires au maintien de la bonne maîtrise des risques pris.

### **IV.4 Les comités spécialisés**

Un certain nombre de comités sont partie intégrante du contrôle interne du Groupe Dexia et contribuent notamment à la définition et au bon fonctionnement du système. Le but de ces comités est de permettre la consultation simultanée de différents départements ou directions dans la gestion des différentes activités, afin de prendre en compte les contraintes de chacun, de bénéficier d'un partage d'expérience et de favoriser la diffusion des bonnes pratiques. Les décisions sont prises de manière collégiale. En cas de désaccord persistant, le Président, membre du Comité de direction, arbitre la décision finale.

Leur champ de compétence recouvre plusieurs domaines du contrôle interne. Notons, parmi les plus importants :

#### La gestion du risque de crédit

Au niveau de Dexia S.A., le *Comité de Politique des Risques de Crédit*, trimestriel, qui définit le profil de risque du Groupe et les règles d'encadrement des risques et le *Comité de Crédit*, qui se prononce sur les dossiers qui excèdent les délégations accordées aux entités opérationnelles.

Des comités de crédit existent également au niveau des filiales de Dexia S.A. ou pour certaines activités spécifiques. Ceux-ci prennent les décisions d'engagement sur les dossiers de crédit relevant de leur compétence ou suivent l'évolution des créances douteuses et litigieuses et décident des provisions à y affecter.

### La gestion du risque de marché

Au niveau de Dexia S.A., le *Comité ALM*, qui fixe notamment les limites de prise de risque (sensibilité VAN ALM et risque de revenus) et pilote la couverture du gap de liquidité, du gap de taux et des positions de change structurelles du Groupe.

Un *Comité des risques de marché*, trimestriel, est chargé de définir les limites Value-at-Risk pour le Groupe et les entités par ligne d'activité, de définir les méthodes en matière de mesure de risques de marché et de suivre le respect des limites fixées pour le Groupe et les entités.

Des comités ALM et marchés existent également au niveau des filiales de Dexia S.A. Leur fréquence est soit mensuelle, soit bimensuelle.

### La gestion du risque opérationnel

Le comité stratégique (Operational Risk Policy Committee) qui intègre des membres du Comité de direction groupe a pour rôle de valider les choix méthodologiques structurants et de décider des types et des niveaux de risques opérationnels acceptables pour le Groupe.

## **IV.5 Le Département de la Gestion des Risques**

La mission confiée au Département de la Gestion des Risques est de garantir au Comité de direction un profil de risque du Groupe permettant de bénéficier d'un rating élevé, condition indispensable pour lever des ressources aux meilleures conditions possibles et atteindre les objectifs de rentabilité attendus des investisseurs.

Le Département de la Gestion des Risques exerce une compétence très étendue puisqu'elle recouvre l'ensemble des risques de crédit, de taux, de marché, de liquidité et opérationnels encourus par le Groupe dans le cadre de ses activités bancaires et non-bancaires. Le département est également en charge de la détermination du niveau de fonds propres économiques.

Le responsable du Département rapporte au Chief Financial Officer Groupe, membre du Comité de direction, en charge des fusions & acquisitions, des risques, de la comptabilité et du contrôle de gestion. Le positionnement du Département de la Gestion des Risques lui assure une complète indépendance par rapport à la filière opérationnelle.

## **IV.6 La fonction « Compliance »**

Intervenant dans des secteurs très réglementés, le Groupe Dexia s'attache au respect de l'ensemble des exigences légales, réglementaires et prudentielles. Au-delà des exigences strictement réglementaires, le Groupe a mis en place une approche forte de déontologie et de conformité aux réglementations. Des règles de conduite harmonisées ont été définies dans la Politique d'intégrité, la Charte compliance et les codes de déontologie.

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, le Groupe Dexia se base sur les standards internationaux. Plus particulièrement, Dexia adhère aux recommandations publiées par le GAFI, comme aux principes de Wolfsberg en matière de Private Banking et de Correspondant Banking. Ces principes constituent des normes, applicables à l'ensemble des entités du Groupe. Ils sont renforcés dans la pratique par des outils de prévention, de suivi et de surveillance automatisés.

Le Groupe Dexia dispose d'une fonction compliance indépendante pour piloter sa politique à travers l'ensemble du Groupe et pour l'assumer au sein de Dexia S.A., notamment à l'égard des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Le Chief Compliance

Officer est rattaché directement à l'Administrateur délégué et dirige la filière des compliance officers actifs dans chacune des entités opérationnelles et filiales du Groupe. Des compliance officers sont nommés dans toutes les filiales importantes du Groupe Dexia et dans toutes les autres entités où la situation locale l'exige. Ils rapportent fonctionnellement au Chief Compliance Officer Groupe et sont en principe rattachés au Président du Comité de direction. Dans les autres filiales, succursales ou représentations du Groupe, la fonction est assurée par des personnes remplissant également d'autres fonctions, compatibles avec celle de Compliance Officer.

Avec ses homologues, le Chief Compliance Officer Groupe actualise les règles de déontologie et d'intégrité sur la base d'une veille réglementaire. Ils informent et sensibilisent directions et membres du personnel et assurent le contrôle du respect de la politique d'intégrité dans chacune des entités. La coordination permet de poursuivre l'harmonisation des méthodologies et des procédures dans les différents domaines, souvent internationaux, de la déontologie et de la lutte contre le blanchiment ou le terrorisme.

#### **IV.7 L'audit interne**

L'audit interne a pour mission de promouvoir le contrôle interne dans le Groupe et de veiller en permanence au caractère performant et à l'application effective du système de contrôle interne en vigueur. Ainsi l'audit interne assiste les Conseils d'administration de l'ensemble du Groupe dans leur rôle de surveillance ainsi que le Comité de direction du Groupe et les Comités de direction des entités dans l'atteinte de leurs objectifs.

Dans ce cadre, l'audit interne évalue notamment par ses missions, si les risques encourus par le Groupe Dexia dans le cadre de ses diverses activités et dans toutes les entités qui le composent, sont perçus et couverts de manière adéquate. L'audit interne est également attentif à la constante amélioration du fonctionnement et de l'image de marque de l'ensemble des entités du Groupe, tout en veillant à une gestion efficiente des moyens disponibles.

Une charte d'audit commune énonce les principes fondamentaux qui gouvernent la fonction d'audit interne dans le Groupe Dexia en décrivant ses objectifs, son rôle, ses responsabilités et ses modalités de fonctionnement.

La stratégie, le niveau d'exigence et les règles de fonctionnement de l'audit interne du Groupe Dexia sont fixés par le Comité de direction du Groupe, dans un cadre approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration de Dexia S.A. et qui tient compte des exigences des législations et réglementations locales ou des instructions émanant des autorités de contrôle prudentiel.

Dans le cadre de sa mission, l'audit interne a accès à l'ensemble des informations, documents, locaux ou personnes du Groupe ou de l'entité dont il a la charge.

Toutes les activités et entités du Groupe Dexia appartiennent au champ d'action de l'audit interne, sans réserve, ni exception. Ainsi la fonction d'audit interne du Groupe Dexia couvre les activités de Dexia S.A., des entités opérationnelles et des filiales ou succursales de ces dernières. Elle ne couvre en principe pas les activités des sociétés dans lesquelles le Groupe Dexia ne détient qu'une participation minoritaire, sauf exceptions liées notamment à des demandes des autorités de contrôle prudentiel. Cependant il revient au représentant de Dexia au Conseil d'administration de s'informer sur l'état du dispositif de contrôle interne et d'alerter si nécessaire le Comité de direction et la direction d'audit de l'entité qui détient cette participation. La direction de l'Audit Groupe, placée sous la responsabilité de l'Auditeur Général Groupe, est responsable de sa mission envers le Président du Comité de direction du Groupe, et le Conseil d'administration de Dexia S.A. assisté par son Comité d'audit.

Les responsables des directions d'audit des filiales sont rattachés hiérarchiquement, soit au Président de l'exécutif local, soit au Conseil d'Administration, au Conseil de Surveillance ou au Comité d'audit, et fonctionnellement à l'Auditeur Général de Dexia.

Les directions d'audit des succursales dépendent hiérarchiquement des auditeurs généraux des entités de rattachement.

La méthodologie employée est normalisée, dans l'analyse de l'univers de risque comme dans la réalisation des missions. Elle a été développée à l'initiative de l'Audit Groupe et est commune à l'ensemble des entités du Groupe.

L'analyse des risques pour chaque activité à auditer permet de déterminer la fréquence des audits (annuelle, bisannuelle ou quadri annuelle). C'est à partir de ces fréquences qu'est déterminé le plan d'audit de l'année en cours. Les plans d'audit sont présentés aux Comités de direction des entités concernées, puis soumis pour approbation à leurs Comités d'audit.

Chaque mission donne lieu à l'élaboration de recommandations déclinées en plans d'action. Ceux-ci ont pour objet de remédier aux points de faiblesses révélés par les missions d'audit, afin de consolider le système de contrôle interne. Chaque plan d'action est approuvé par le Comité de direction et fait l'objet d'un suivi régulier de sa réalisation.

## **V. L'ELABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

### **V.1. Les états financiers**

L'objectif principal des comptes annuels est de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats d'une société.

#### Missions et organisation de la Direction de la Comptabilité et Consolidation

La Direction de la Comptabilité et Consolidation est rattachée au Chief Financial Officer, membre du Comité de direction.

La Direction de la Comptabilité et Consolidation assure la production des états financiers sociaux de Dexia S.A. et des états financiers consolidés du Groupe Dexia.

Elle a aussi un rôle de suivi et de contrôle des données comptables de ces établissements stables en France et au Luxembourg, et dans le cadre du processus de consolidation, de ses filiales directes, Dexia Crédit Local, Dexia BIL, Dexia Banque, et depuis 2005, de Dexia Bank Nederland qui est devenue une filiale directe de Dexia S.A.. Elle vérifie notamment que les informations fournies sont homogènes et conformes aux règles du Groupe.

Cette direction assure une coordination des projets comptables Groupe ainsi que des normes comptables. Elle se base sur les compétences existantes dans les trois entités et ne dispose donc que d'une équipe réduite de spécialistes. Plus généralement, elle dispose de moyens d'information variés pour assurer sa mission de suivi de la fonction comptable au sens large. Elle s'assure que les données comptables et consolidées correspondent aux informations existantes dans d'autres départements (Juridique, Fiscal, Risk Management, Contrôle de Gestion,...). Elle est associée dans les Comités qui peuvent intéresser sa mission, ou destinataire des comptes rendus. Elle participe aux évolutions de systèmes informatiques, de façon à s'assurer que ses besoins spécifiques sont pris en compte et a été notamment responsable du pilotage du projet ayant permis l'adoption en 2005 par le Groupe Dexia des normes comptables internationales (IFRS).

#### Elaboration des comptes sociaux

La comptabilité de Dexia S.A. est tenue à Bruxelles pour sa partie belge, à Paris pour la partie relative à son établissement stable en France et à Luxembourg pour son établissement stable à Luxembourg. La comptabilité de l'établissement stable français est tenue par une personne du département comptabilité de Dexia Crédit Local et celle de l'établissement stable luxembourgeois par un fiduciaire, filiale du groupe BIL.

Chaque trimestre, les comptes des établissements stables sont intégrés dans les comptes de Dexia S.A. – Bruxelles, dans le cadre des clôtures trimestrielles.

Des contrôles complémentaires sont effectués par les équipes de la comptabilité générale lors des arrêtés de comptes, trimestriels ou annuels. Les principales évolutions doivent être expliquées.

#### Elaboration des comptes consolidés

Dexia S.A. détient principalement des participations dans trois entités : Dexia Crédit Local, Dexia BIL et Dexia Banque (Belgique). Chacune de ces entités prépare des comptes consolidés et ceux-ci sont consolidés avec les comptes sociaux de la maison mère, Dexia S.A.

Dexia S.A. a acquis début 2005 Dexia Nederland Holding, société détenant 100% de la participation dans Dexia Bank Nederland (Hollande). Ces filiales sont donc suivies directement depuis Dexia S.A..

Les principaux ajustements comptabilisés par la consolidation du Groupe Dexia concernent l'élimination des comptes réciproques et des transactions intra-groupes (acquisitions/cessions d'actifs, dividendes, ...). Ils portent aussi sur le retraitement des sociétés détenues par différentes entités du Groupe. Les comptes envoyés par les entités étant déjà retraités en normes Dexia en 2004 et IFRS à partir du 01/01/2005, le nombre d'ajustements autre que ceux ci-dessus est donc limité.

En cas de difficulté d'interprétation de principes comptables, toutes les entités peuvent faire appel au service Consolidation de Dexia S.A.. Ce dernier, en collaboration avec le service des normes comptables des entités, leur fournit une réponse adaptée. Un groupe de travail, comprenant les responsables des départements normes de chaque entité, se réunit régulièrement pour discuter d'interprétations comptables dans le cadre des normes Dexia et IFRS et, le cas échéant, proposer des modifications de normes aux comités des CFO du Groupe.

#### Processus d'arrêté des comptes

Lorsque les comptes sociaux et consolidés ont été finalisés, le Directeur de la Consolidation et Comptabilité les présente pour revue au Chief Financial Officer de Dexia qui les fait approuver par le Comité de direction. Ils sont ensuite présentés au Comité d'audit, puis au Conseil d'administration de Dexia S.A.

#### Le rôle des Commissaires aux Comptes

Le Commissariat aux Comptes de Dexia est assuré par un Collège de deux Commissaires qui effectuent une revue croisée de leurs dossiers.

Les Commissaires sont associés à l'ensemble du processus de contrôle de l'information financière et comptable dans un souci d'efficacité et de transparence. Dans le cadre de leurs diligences, ils procèdent à l'analyse des procédures comptables et à l'évaluation des systèmes de contrôle interne nécessaires à l'élaboration fiable des états financiers.

Ils émettent des instructions à l'intention des auditeurs des entités et assurent la centralisation de leurs travaux. Ils organisent des réunions de synthèse sur les résultats de leurs audits et apprécient l'interprétation des normes. Enfin, ils vérifient la cohérence des informations comptables entre le rapport de gestion et les états financiers.

L'exercice de ces diligences leur permet d'obtenir l'assurance raisonnable que, compte tenu des dispositions légales et réglementaires qui les régissent, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société et que les informations données dans l'annexe sont adéquates.

## **V. 2 L'information de gestion**

Les états financiers (bilan, hors-bilan, compte de résultat et annexes) ne sont pas les seuls éléments d'analyses chiffrées que communique le Groupe Dexia à ses actionnaires et au public. Ils sont complétés essentiellement par des rapports d'activités et des résultats par métiers, qui sont intégrés dans l'Activity Report ou sont communiqués lors des présentations faites aux analystes financiers.

La plupart de ces informations nécessitent un croisement ou une agrégation de données de différentes origines, la ventilation de chiffres disponibles globalement ou un retraitement de données comptables en fonction de paramètres de gestion. Elles sont contrôlées et fournies

aux rédacteurs de l'Activity Report par la Direction de la Planification et du Contrôle de Gestion, rattachée au Chief Financial Officer de Dexia S.A., membre du Comité de direction.

#### L'établissement du tableau de bord d'activité

Ce tableau de bord, établi trimestriellement, reprend une série d'indicateurs clés (production & encours de financements long et court terme, commissions, volumes de dépôts et d'encours sous gestion, primes actualisées et capitaux assurés de l'activité de rehaussement de crédit...). Il est élaboré à l'appui d'informations fournies par les services commerciaux, sur base de canevas spécifiques à chaque métier commercial et uniforme au travers du Groupe. Ces canevas sont établis par les contrôles de gestion du Groupe et des entités (filière Contrôle de Gestion Groupe). Les informations fournies sont accompagnées de commentaires directement établis par les services commerciaux.

La filière Contrôle de Gestion Groupe procède à des contrôles de cohérence des informations fournies et de conformité de la présentation aux normes établies pour toutes les entités du Groupe Dexia.

Ce tableau de bord est présenté au Comité de direction avant d'être transmis à la communication financière et la communication externe qui en assurent la transcription au niveau du rapport annuel et de l'Activity Report trimestriel.

#### La détermination des résultats par métier

Les métiers définis au niveau du Groupe Dexia sont au nombre de quatre : Public Finance, Personal Financial Services, Investment Management & Insurance Services et Treasury & Financial Markets, auxquels s'ajoute le Central Assets.

L'élaboration des revenus par métier s'appuie essentiellement sur deux types d'informations analytiques, les marges commerciales d'une part et les autres éléments du compte de résultat (commissions, frais généraux, corrections de valeur...) d'autre part.

L'agrégation des soldes intermédiaires sur l'ensemble des métiers fait l'objet d'un rapprochement du compte de résultat comptable.

En synthèse, l'ensemble de ces processus contribue à l'élaboration d'un compte de résultat complet pour chaque métier permettant ainsi d'en apprécier la rentabilité et la contribution au résultat global de Dexia.

#### Le processus d'agrégation

Dans les entités disposant d'une équipe propre de contrôle de gestion, ces deux processus sont pilotés localement suivant les mêmes normes et les mêmes principes, décrits dans un référentiel d'instructions, appelé Manuel des Procédures et Normes du Contrôle de Gestion, et commun à l'ensemble du Groupe Dexia.

L'ensemble est animé, suivi et supervisé par la filière Contrôle de gestion Groupe. Cette dernière met à disposition de toutes les entités des outils de collecte standardisés et sécurisés, afin de fiabiliser et d'optimiser le mécanisme de remontée d'informations. Enfin, elle assure également l'agrégation de l'ensemble.

Le processus d'agrégation de l'information par métier s'effectue en parallèle du processus de consolidation piloté par la Direction de la Comptabilité. Afin d'assurer la cohérence des informations analytiques et comptables, des contrôles de cohérence ont été mis en place.

## **VI. LES PRINCIPAUX RISQUES ET DISPOSITIFS SPECIFIQUES DE CONTROLE INTERNE**

L'activité bancaire génère quatre grands types de risques, le risque de crédit, le risque de marché, le risque structurel (de taux, de change et de liquidité), et le risque opérationnel.

Le département de la Gestion des Risques de Dexia S.A. supervise la politique de gestion des risques du Groupe Dexia sous la direction du Comité de direction ou de comités de risques spécialisés. Elle définit les lignes directrices du Groupe pour les limites et délégations, assure la fonction de contrôle des risques, détermine les processus de décision et met en place des méthodes d'évaluation des risques pour chaque métier et chaque entité opérationnelle.

Le suivi de l'ensemble de ces risques est assuré conjointement par des comités adaptés et par le Département de la Gestion des Risques, à l'aide des outils qu'il développe, en accord avec les contraintes réglementaires et prudentielles, et dans le cadre des limites fixées par le Comité de direction ou par les comités spécialisés.

En ce qui concerne la supervision des risques dans les filiales et succursales, chaque entité est dotée d'une structure locale de gestion des risques. Ces structures sont strictement indépendantes des Front-Offices et sont liées au Département de la Gestion des Risques par une relation hiérarchique (succursale) ou fonctionnelle (filiale).

Chaque fonction locale de gestion des risques comporte un (ou plusieurs) correspondant(s) pour la gestion du Risque Opérationnel et pour la mise en œuvre de la réforme de Bâle. D'une manière générale, l'ensemble des dispositifs de gestion du risque existant au niveau de Dexia S.A. existe également dans chaque entité, filiale ou succursale.

Le département de la Gestion des Risques de Dexia S.A. est également en charge de l'implémentation du dispositif de mesure et d'allocation de fonds propres économiques qui répond aux enjeux stratégiques relatifs à la mesure globale des risques économiques du Groupe et à l'allocation adéquate de fonds propres aux différents métiers.

Au-delà des principes généraux présentés ci-dessus, les moyens mis en place par Dexia S.A. pour gérer ces risques en pratique, au quotidien comme dans des circonstances exceptionnelles, sont détaillés ici.

### **VI.1 Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque de perte lié à l'incapacité des clients ou d'autres contreparties de la banque de faire face à leurs obligations financières.

#### Le processus d'approbation

Tout engagement pouvant donner lieu à un risque de crédit doit être approuvé selon un dispositif de décision organisé en fonction du volume, du type de contrepartie et de la complexité de l'engagement.

Le dispositif repose sur des délégations de décision accordées aux entités, aux filiales et succursales, dans le cadre de règles très strictes matérialisées par des procédures de notation propres à chaque marché et actualisées annuellement sous le contrôle du Département de la Gestion des Risques.

Ce processus de décision s'inscrit également dans les limites fixées par l'équipe de gestion des risques du Groupe concernant les prêts aux banques et les crédits aux états souverains.

### La détermination des limites

Les limites s'appliquent à tout type de contrepartie selon des modalités techniques particulières à chaque type. Le dispositif est encadré par les lignes de conduite fixées au niveau du Groupe par l'équipe de Gestion des Risques du Groupe, approuvées par le Comité de Politique des Risques de Crédit de Dexia et mises en oeuvre au niveau des entités et filiales.

D'une façon générale, la détermination des limites tient compte de la probabilité de défaut de la contrepartie telle qu'estimée sur la base des méthodologies de type Bâle II Avancée (IRBA), et est adaptée à la nature et à la taille des contreparties.

Les limites de contreparties sur les banques et les débiteurs souverains sont réparties chaque année par l'équipe de Gestion des Risques du Groupe entre les 3 entités Dexia Banque, Dexia Bil et Dexia Crédit Local qui peuvent procéder, entre elles, à des transferts.

Des règles particulières ont été fixées au niveau du Groupe Dexia sur les entreprises privées, prenant en compte la notation interne et la durée des opérations, dans un souci de limiter l'exposition en cas de défaut.

Il existe enfin, selon les dispositions du moment, des limites dites de secteur, telles que, par exemple, celles relatives au secteur Oil & Gas.

### Le dispositif de surveillance et de remontée d'information

Le premier niveau de surveillance incombe aux équipes commerciales des entités, des succursales et des filiales dans le cadre du suivi permanent de la santé financière de leurs contreparties. Le respect des limites est vérifié à l'occasion de chaque nouvelle décision d'engagement en Comité de Crédit ou par délégation.

Le deuxième niveau incombe au Département de la Gestion des Risques qui reçoit trimestriellement et consolide les expositions, les créances douteuses et les provisions.

L'évolution de la qualité des engagements et le respect des limites donnent lieu à un examen trimestriel (mensuel pour les limites bancaires) et sont rapportés par le département de la Gestion des Risques du Groupe au Comité de direction.

Trimestriellement, se tiennent des Comités de Suivi d'Encours examinant l'évolution des dossiers sensibles, leur provisionnement et leur cession éventuelle.

Enfin, se tiennent des Comités de Défauts par entité présidés par le Département de la Gestion des Risques qui examinent chaque dossier répondant aux critères de défaut fixés en interne, aux fins d'identification des défauts réels et de leur retour éventuel en encours sains. Un Comité de Défauts Groupe examine quant à lui les contreparties communes à plusieurs entités.

Le suivi consolidé des risques, au niveau des entités, filiales et succursales, s'appuie sur la filière risque déjà décrite.

### Le dispositif de notation interne

En accord avec les règles applicables dans l'ensemble du Groupe Dexia, à chaque contrepartie est attachée une notation interne de risque. Cette notation est déterminée à l'origine d'une relation ou d'une opération puis fait l'objet d'une évaluation régulière et formalisée, en principe annuelle.

S'appuyant pour le secteur public local sur des méthodes de « scorings » actualisés annuellement, cette notation permet pour les meilleures classes de risque de déléguer le pouvoir de décision aux équipes commerciales de proximité et pour les moins bonnes classes de soumettre le dossier soit au Département de la Gestion des Risques, soit au Comité de Crédit de l'entité Dexia ou de Dexia S.A.

Le Groupe a désigné par type de contreparties une cellule centrale d'analyse, pour les segments de clientèle Secteur Public Local, Financement de Projets et Entreprises Privées liés au Secteur Local, qui attribue les notations internes applicables dans l'ensemble du Groupe Dexia. La notation interne relève d'une analyse individuelle détaillée qui prend en compte le risque de contrepartie et le risque de transaction.

L'échelle des notes de contreparties, définie au niveau du Groupe Dexia comprend 18 niveaux dont 2 pour les contreparties en défaut. Cette échelle est comparable à celles des agences de notation externes.

Ce dispositif, relevant de la responsabilité du Département de la Gestion des Risques, revêt une importance primordiale pour Dexia S.A. qui a fait le choix de la méthode Bâle II avancée (IRBA - Internal Rating Based Advanced) préconisée par les régulateurs au titre de la réforme du ratio de solvabilité et de l'adéquation des fonds propres. Les développements qu'entraîne la réforme de Bâle sont en cours d'implémentation sur les trois éléments essentiels que sont la probabilité de défaut (P.D.), la perte en cas de défaut (L.G.D.) et le facteur de conversion des engagements hors-bilan (C.C.F.).

#### La politique de provisionnement

Les comités de provisions examinent trimestriellement l'évolution des créances douteuses et des provisions affectées et surveillent le coût du risque.

Dexia S.A. constitue aussi sur une base statistique des provisions générales. Cette pratique a pour but de refléter dans les comptes les pertes inhérentes à tout portefeuille d'encours mais qui ne se révéleront qu'au cours de la vie de celui-ci.

## **VI.2 Risques de marché**

### Périmètre

Il s'agit du risque de perte lié aux variations dans les prix et taux de marché, leurs interactions et leurs niveaux de volatilité. De par la nature de son activité, le Groupe Dexia n'a pas vocation à s'exposer de manière importante aux risques de marché.

Depuis le 31/12/2004, Dexia S.A. est autorisée à utiliser son modèle interne pour les activités de marché.

### Organisation du suivi

Le suivi des risques liés aux marchés financiers est organisé autour de deux comités :

Le Comité des Risques de Marché Treasury et Financial Market (TFM) se réunit au niveau du Groupe Dexia. Il est responsable de la définition de la politique de risque (normes, méthodes de calcul et d'encadrement du risque), de l'allocation des fonds propres économiques et de la fixation des limites.

Les Comités des Marchés par entité, qui permettent localement de suivre la mise en œuvre des normes et décisions du Comité des Risques de Marché TFM, et assurent une correcte diffusion de l'information au management local.

La mesure du risque est réalisée de manière régulière par la Direction de la Gestion des Risques qui établit trimestriellement un rapport sur les risques de marché présenté au Comité de direction.

Ce rapport se base sur différents indicateurs qui permettent le suivi des limites affectées aux différents risques.

Le principal indicateur de risque chez Dexia est la *Value at Risk* 10 jours-99% (VaR). Outre la VaR, les risques sont mesurés et limités par d'autres indicateurs (volumes nominaux, sensibilité au taux et aux spreads, sensibilité des options par rapport au sous-jacent et au temps), calculés par devise.

Les risques de contrepartie associés à ces opérations de marché font l'objet d'un suivi spécifique.

Dans le cadre de l'intégration du métier TFM, le Groupe a révisé en 2004 l'organisation du suivi des risques liés à ce métier, notamment en redéfinissant l'organisation des comités suivants :

- le Credit Approval Committee, hebdomadaire, qui prend les décisions d'engagement sur les opérations non déléguées aux Front-Offices ;
- le Credit Risk Committee, trimestriel, qui définit les règles d'encadrement des risques de crédit et valide les revues d'encours ;
- le Credit Line Committee, mensuel, qui prend les décisions d'ouverture et de transfert de lignes sur les contreparties bancaires ;
- l'Underwriting Committee, qui prend les décisions d'engagement sur les opérations devant être placées à l'extérieur du groupe ;
- le Long Term Funding Committee, trimestriel, qui définit la politique de funding du groupe.

### **VI.3 Risques structurels de taux, de change et de liquidité**

Ces risques sont regroupés sous la dénomination de risques de gestion actif / passif ou ALM (Assets / Liabilities Management).

Les différents éléments constituant les actifs (prêts, titres...), les passifs (dépôts clients, dette obligataire...) et le hors-bilan (instruments financiers...) de Dexia ne possèdent pas les mêmes caractéristiques en termes de taux, de devises, d'amortissement ou de maturités. Sur tout ou partie des échéances futures subsistent structurellement des excédents ou déficits résiduels. Ces différences constituent des positions de taux ou de change qui génèrent un risque de marché. Ils constituent également un déséquilibre entre les emplois et les ressources futures, en générant un risque de liquidité.

L'objectif de l'ALM est de couvrir partiellement ou totalement les risques liés à cette structure de bilan. A l'exception des risques de taux et de change liés au métier « marchés financiers », tous les risques significatifs de taux, de change et de liquidité de Dexia sont de la compétence du Comité ALM.

#### Organisation du suivi

Le suivi des risques liés à l'ALM est organisé autour de deux comités :

Le Comité ALM Dexia se réunit semestriellement afin de vérifier la cohérence globale de la gestion actif / passif du Groupe. Ce comité statue également sur les méthodologies et les conventions de mesure du risque. En revanche, il n'intervient pas, sauf exception, sur les décisions de gestion, qui sont du ressort de chaque entité compte tenu de leurs spécificités en matière de structures du bilan.

Les Comités ALM des entités, dont les réunions sont généralement au moins mensuelles, fonctionnent à l'intérieur des contraintes fixées par le Groupe. Les risques résiduels peuvent être conservés et gérés sur la base de décisions du Comité ALM, lesquelles se caractérisent par un horizon de gestion à long terme.

Ils procèdent à un suivi mensuel de l'évolution du risque et à un contrôle des limites fixées en fonction d'indicateurs normés au niveau du Groupe Dexia.

Le principal indicateur est basé sur la sensibilité de la Valeur Actuelle Nette des actifs et passifs du périmètre ALM (VAN ALM) à une variation donnée (100 points de base) des taux d'intérêts du marché.

Sont également pris en compte le risque de taux sur les revenus de l'année en cours et de l'année prochaine ainsi que la VaR, établie selon la même méthode que celle décrite pour les risques de marché.

## **VI.4 Risques opérationnels**

Les risques opérationnels se définissent comme les risques de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes internes, ou encore d'événements externes (catastrophes, incendies...). Ils comprennent les risques liés à la sécurité des systèmes d'information, les risques juridiques et de réputation.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels, s'organise sur trois niveaux :

- les correspondants risques opérationnels, dont le rôle est de coordonner dans les différentes entités et activités du Groupe la collecte des données et l'auto-évaluation des risques ;
- la direction de la Gestion des Risques, qui définit les principes méthodologiques, sélectionne les outils, et veille à la cohérence d'ensemble du dispositif ;
- le Comité des risques opérationnels, qui s'assure, sur la base de tableaux de bord mensuels, du bon avancement des travaux et prépare les choix de la Direction du Groupe.

L'action de suivi du Comité des risques opérationnels est complétée par le Comité stratégique (Operational Risk Policy Committee).

Par ailleurs, les risques opérationnels font l'objet d'un examen attentif et constant dans le cadre du dispositif de contrôle interne, et notamment au travers des activités de l'audit interne. Les points faibles font l'objet de plans d'action pour en permettre l'amélioration.

### Le processus d'appréciation des risques opérationnels

Dans le cadre de la réflexion lancée par le Comité de Bâle lors de ses travaux sur la réforme du ratio de solvabilité, le Comité de direction a adopté en 2002 la « politique générale de gestion des risques opérationnels ». Les principales entités du Groupe ont nommé un responsable du risque opérationnel qui s'est associé un réseau de correspondants nommés dans chaque direction ou entité, afin de bien ancrer les principes de gestion dans l'entreprise.

Les travaux se sont orientés selon deux grands axes :

### *La collecte, l'analyse, l'enregistrement et le traitement des incidents*

La collecte des incidents et pertes opérationnelles a commencé en 2004 et un nouvel outil informatique a été mis en production au 1<sup>er</sup> trimestre 2005. Cet outil répond aux réformes proposées par le Comité de Bâle en permettant au Groupe de constituer un historique de pertes. Le recensement et l'analyse des incidents sont effectués par les correspondants risques opérationnels. Si l'analyse de l'incident conduit à la mise en place d'actions correctrices, le suivi de celles-ci sera également de la responsabilité de ces correspondants.

### *La cartographie des risques*

Outre le recensement et l'analyse des événements passés, il est indispensable de compléter ces données historiques par une analyse des événements potentiels, générateurs d'impacts significatifs pour le Groupe.

Le Groupe Dexia dispose d'une méthodologie unique et d'un outil commun.

Les travaux de cartographie des risques ont été poursuivis en 2005.

### La sécurité des systèmes d'information :

Il s'agit de l'ensemble des dispositions qui visent à protéger l'information contre toute menace pouvant porter atteinte à sa confidentialité, son intégrité ou sa disponibilité.

La politique de Dexia en la matière s'appuie sur un ensemble de directives, politiques spécifiques de sécurité, règles et procédures opérationnelles abordant notamment les thèmes essentiels que sont la sécurité physique, les contrôles d'accès aux systèmes, aux bases et aux applications, le respect des contraintes réglementaires et déontologiques ou la continuité des activités.

Sur ce dernier point, des plans de continuité sont élaborés au sein de chaque entité. Les conséquences d'un sinistre touchant aux locaux ou aux systèmes d'information, d'une défaillance des dispositifs de sécurité ou d'une perte de service sont analysées sous un angle « métier ». Des contrôles préventifs sont mis en place afin de réduire à un niveau acceptable les risques d'une interruption d'activité.

La coordination de la mise en place de la politique de sécurité de l'information est assurée par le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information du Groupe. La mise en œuvre des normes et politiques de sécurité IT est notamment suivie par le responsable de la sécurité informatique nommé au niveau du Groupe.

### L'assurance des risques opérationnels

Dexia S.A. dispose depuis fin 2004 d'une fonction de pilotage stratégique de la couverture d'assurances du Groupe, chargée également de la représentation externe du Groupe dans ce domaine. Cette fonction placée sous la responsabilité du Chief Operations & Technology Officer permet notamment d'assurer la coordination des approches des différentes entités et favorise la centralisation des informations dans le domaine. Le Comité de coordination des assurances se réunit périodiquement avec les représentants assurances des entités et le responsable du risque opérationnel Groupe.

## **VII. MODE D'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE**

### **VII.1 Le Comité de direction**

Le Comité de direction, joue un rôle essentiel dans l'appréciation du contrôle interne. Il dispose de plusieurs sources d'information lui permettant de remplir l'ensemble de ses missions dans ce domaine.

Les membres du Comité de direction sont tous personnellement investis de responsabilités opérationnelles par métier ou par fonction. Ils ont donc une très bonne connaissance des contraintes et opportunités de leur domaine d'activité et sont à même de définir puis de juger de l'efficacité du contrôle interne.

Les Comités spécialisés constitués au niveau de Dexia S.A. sont présidés par au moins un membre du Comité de direction, mais dans la plupart des cas ils comprennent l'essentiel des membres de celui-ci.

Le Comité de direction a également mis en place un système de délégation et de reporting qui impose aux directions opérationnelles la présentation et l'approbation d'indicateurs clés qui lui permettent, entre autres, de juger de la qualité et du bon fonctionnement du système de contrôle interne.

L'Audit Groupe est aussi une source d'information privilégiée pour le Comité de direction. Ce dernier est destinataire de l'ensemble des rapports d'audit, qui sont débattus et commentés en séance. Par ailleurs, le Comité de direction peut également demander à l'audit interne d'effectuer des missions non prévues dans le plan d'audit annuel, sur des sujets qui lui paraissent requérir une attention immédiate. Enfin, le Comité de direction se repose sur l'expertise de l'audit interne pour la préparation du rapport sur l'état du contrôle interne, qui à la requête des autorités prudentielles, doit être établi au moins une fois par an et présenté au Comité d'audit et ensuite au Conseil d'administration.

Les Commissaires, dans le cadre de leur mission de révision des comptes, et les régulateurs, dans le cadre de leurs missions d'inspection, font ponctuellement des recommandations d'amélioration sur des points précis de contrôle interne. Le Comité de direction met alors en œuvre les actions qui permettront la mise en place de ces recommandations dans les meilleurs délais.

### **VII.2 Le Comité d'audit**

Conformément aux principes exposés dans la charte d'audit, le Comité d'audit du Conseil d'administration de Dexia S.A. a pour mission d'assister celui-ci dans l'exercice de sa mission de surveillance des affaires et de la gestion du Groupe Dexia, en application des principes de gouvernement d'entreprise.

Il exerce cette mission, d'une part, en examinant les projets de comptes annuels et trimestriels, sociaux et consolidés du groupe, en vue notamment de vérifier, à partir des documents qui lui sont transmis, les conditions de leur établissement ainsi que la pertinence et la permanence des principes et méthodes comptables appliquées, et, d'autre part, en surveillant la performance du système de contrôle interne mis en place par le comité de direction et en particulier le système de gestion des risques auxquels le groupe est exposé du fait de ses activités.

Le comité d'audit a libre accès aux commissaires, ainsi qu'à l'auditeur général du groupe et au Chief Compliance Officer. Il informe simultanément l'administrateur délégué de ses contacts.

Dans le cadre de ses responsabilités, le comité d'audit :

- analyse l'information financière et les procédures comptables, en particulier :
  - prend connaissance des travaux des auditeurs externes et discute de leurs constatations, commentaires et recommandations en leur donnant lors de chaque réunion la possibilité de s'exprimer en la seule présence de ses membres ;
  - suggère d'éventuels travaux complémentaires ;
  - s'assure du respect de la politique d'indépendance des commissaires et donne un avis sur leur désignation ;
- examine l'existence et la mise en œuvre des procédures de contrôle et de maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels.  
À cet effet, le comité d'audit prend connaissance des conclusions des missions d'audit interne et s'assure que les recommandations formulées ont été suivies d'effet ;
- peut suggérer éventuellement des missions d'audit complémentaires ;
- approuve, par délégation, la charte d'audit, l'univers d'audit, le plan d'audit et les moyens des directions d'audit interne et de compliance ;
- est consulté sur les règles touchant à la déontologie en vigueur dans le groupe.

Le comité d'audit se réunit au minimum quatre fois par an. Trois de ces réunions se tiennent avant les conseils d'administration examinant les comptes annuels ou trimestriels. Il peut se réunir à la demande de l'un de ses membres ou du président du conseil d'administration. Il rend compte au conseil d'administration de ses travaux et observations.

### **VII.3 Préparation du rapport**

Le présent rapport a été établi par le Président du Conseil d'administration de Dexia S.A..

Pour ce faire, il a demandé à la direction de l'audit interne de Dexia SA de réunir l'information pertinente auprès de l'ensemble des départements opérationnels concernés.

Les analyses et descriptions présentées sont également fondées sur des éléments obtenus par :

- les entretiens du Président du Conseil d'administration avec l'administrateur délégué et l'auditeur général de Dexia SA,
- les discussions au sein du Comité de direction de Dexia SA,
- la prise en considération des travaux sur le gouvernement d'entreprise menés par le Conseil d'administration de Dexia en 2005,
- les observations et commentaires du Comité d'audit porté à la connaissance du Conseil d'Administration,
- la prise en considération des rapports d'audit effectués par l'Audit Groupe et les départements d'audit interne des entités opérationnelles.

---

Pierre Richard  
Président du Conseil d'administration de Dexia S.A.