



Bruxelles, le 18 février 2008

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

**AU 31 DECEMEBRE 2007**

**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 est applicable aux 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 d'une participation dans une société commerciale sortant de la gestion normale d'un portefeuille 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 100 millions et les garanties données à un tiers au groupe Dexia qui y sont liées devront 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.

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

### **(1) Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration**

Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration de Dexia SA, qui existe depuis 1999 et qui codifie un ensemble de règles visant à permettre au conseil d'exercer pleinement ses compétences et de renforcer l'efficacité de la contribution de chaque administrateur, a connu d'importantes évolutions en 2005 et début 2006, notamment liées à la nouvelle structure d'organisation du groupe Dexia et à l'entrée en vigueur du Code belge de gouvernement d'entreprise.

Suite, d'une part, aux propositions concrètes issues de l'exercice d'auto-évaluation 2006 du conseil d'administration et, d'autre part, sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a adapté le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, les 1<sup>er</sup> mars et 15 novembre 2007, principalement sur les points suivants :

- l'instauration du principe d'une limitation à deux du nombre des renouvellements d'administrateurs ;
- la fixation d'une limite d'âge de 72 ans pour les administrateurs, avec une possibilité de dérogation par le conseil d'administration s'il juge cette dérogation dans l'intérêt de la société ;
- les compétences des comités des nominations et des rémunérations ont été plus amplement définies;
- l'insertion des critères d'indépendance et du profil de compétences des administrateurs dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration ;
- l'actualisation des règles applicables aux administrateurs en matière d'opérations sur compte propre sur les titres et autres instruments financiers Dexia.

### **(2) 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.

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

Tous les administrateurs sont invités à participer aux réunions du conseil.

Le Conseil d'administration est composé d'un certain nombre d'administrateurs indépendants (7 sur 19 au 31 décembre 2007). Les critères d'indépendance sont régulièrement évalués par le conseil d'administration qui a notamment décidé, lors de sa réunion du 15 novembre 2007, de les modifier en les alignant sur critères définis par le Code belge des Sociétés, le Code belge de gouvernement d'entreprise et les principes de gouvernance recommandés par le rapport Bouton.

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.

### **(4) 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 2007, le conseil s'est réuni sept fois.

Conformément aux statuts, les réunions sont organisées alternativement à Bruxelles et à Paris-La Défense ou dans tout autre endroit décidé par le conseil d'administration.

### **(5) 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.

### **(6) 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*

Le comité des rémunérations est composé de quatre administrateurs non exécutifs dégagés de toute relation susceptible, directement ou indirectement, d'influencer leur jugement. Il est 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.

S'il n'en est pas membre, le président du conseil d'administration assiste au comité des rémunérations. L'administrateur délégué peut également assister au comité des rémunérations, mais il ne peut pas en être membre (n'étant pas un administrateur non exécutif).

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

- 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 sur actions en application des principes généraux arrêtés par le conseil d'administration.

Le comité des rémunérations est par ailleurs informé de 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 de la politique d'actionariat des salariés.

Dans le cadre de ses missions, le comité peut faire appel à des consultants externes pour :

- faire une analyse comparative des rémunérations des membres du comité de direction (benchmark) ;
- présenter au conseil d'administration des propositions d'amélioration des programmes existants le cas échéant.

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, tous non exécutifs. Dans la mesure du possible, le comité d'audit est composé en majorité d'administrateurs indépendants. Le critère le plus pertinent pour le choix des membres du comité reste néanmoins celui de la compétence et de l'indépendance d'esprit.

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.

La mission du comité d'audit est, d'une part, d'examiner 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, de surveiller 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 s'assure de la performance et de l'indépendance du fonctionnement du département compliance.

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.

#### *Comité stratégique*

Le comité stratégique est composé de six administrateurs, parmi lesquels le président du conseil d'administration, qui le préside et l'administrateur délégué.

Le comité stratégique se réunit autant que de besoin à l'initiative de l'administrateur délégué 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 pour 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.

La convocation du comité stratégique peut également être demandée par un de ses membres.

La stratégie du groupe est élaborée sur la 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 étant 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 compte six membres dont le président du conseil d'administration, l'administrateur délégué et quatre autres administrateurs non exécutifs.

Le critère le plus pertinent pour le choix des membres du comité est celui de la compétence et de l'indépendance d'esprit. 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 prépare les décisions du conseil d'administration portant sur :

- a. 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 ;
- b. la détermination des critères d'indépendance permettant de qualifier un administrateur « d'indépendant » ;
- c. la qualification d'un membre existant ou d'un nouveau membre du conseil d'administration comme administrateur indépendant ;
- d. la nomination des membres des comités spécialisés du conseil d'administration et de leur président ;
- e. la nomination ou le renouvellement de l'administrateur délégué ;
- f. la nomination ou le renouvellement du président du conseil ;
- g. les propositions de l'administrateur délégué concernant la composition, l'organisation et le mode de fonctionnement du comité de direction de Dexia SA ;
- h. les modifications du Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration.

Le comité des nominations est également chargé d'établir des profils de compétences qui seront revus régulièrement afin de tenir compte de l'évolution du groupe Dexia et de ses activités.

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

Le 15 novembre 2007, le conseil d'administration a, sur proposition du comité des nominations, établi un profil de compétences des administrateurs, qui permet d'assurer un ayant pour objectif de maintenir dans la durée un niveau optimal de connaissances, de compétences et d'expérience au sein du conseil d'administration. Ce profil de compétences fait partie intégrante du règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration.

#### **(7) 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.

#### **(8) 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.

#### **(9) Conflit d'intérêts**

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.

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

Dans le but de favoriser la transparence des transactions sur les titres et instruments financiers Dexia, le règlement d'ordre intérieur stipule que les administrateurs déclarent au Chief Compliance Officer :

- 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 notifications et 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 Chief Compliance Officer de la transaction qu'ils envisagent d'effectuer.

En toute hypothèse, sauf accord préalable du Chief Compliance Officer, les administrateurs s'abstiennent de réaliser :

- toute transaction sur les titres Dexia pendant une période de 1 mois précédant la publication des résultats financiers (« périodes de restriction statutaires ») ;
- toute transaction sur les titres Dexia pendant les périodes qui leur sont communiquées par le Chief Compliance Officer, suite à leur inscription sur une liste d'initiés occasionnels dans le cadre d'un dossier ou d'une opération particulière (« période de restriction ad hoc ») ;
- 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 six mois à dater de celui-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 obligations sur titres Dexia décrites ci-dessus 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 les statuts de Dexia SA.

Le Chief Compliance Officer assure le suivi par les administrateurs des règles énoncées aux alinéas précédents.

Outre la communication des positions globales en actions Dexia dans le rapport annuel de la société, les opérations individuelles sont notifiées à la Commission bancaire, financière et des assurances (CBFA), en vue de leur publication sur son site internet, et ce depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté royal belge du 5 mars 2006, transposant en droit belge les directives européennes en matière d'abus de marché.

### **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 2007**

Le conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2007. Le taux d'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration a été de 80%.

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 :

- le processus d'intégration de Denizbank au sein de Dexia et la stratégie de Dexia en Turquie ;

- l'adoption d'une procédure relative à l'exercice de fonctions externes par les dirigeants de Dexia, conformément aux nouvelles dispositions réglementaires en vigueur ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés créés en son sein ;
- la revue stratégique 2007 de Dexia ;
- l'incidence de l'affaire ABN AMRO sur Dexia Group ;
- les valeurs du groupe Dexia ;
- la présentation de la nouvelle campagne institutionnelle sur le terme « Short term has no future ».
- l'état d'avancement de projets et d'opérations de désinvestissement (notamment Belstar et Dexia Banque Privée France) et d'acquisition (entre autres Global Hayat et l'acquisition d'un portefeuille de contrats de prêts détenus par Bradford & Bingley) ;
- la discussion et la prise de connaissance du rapport du contrôle interne en 2006 et l'approbation du plan d'audit pour l'année 2007 ;
- le rapport du président du conseil d'administration de Dexia SA sur le fonctionnement du conseil et sur le contrôle interne du groupe en 2006 ;
- la prise de connaissance du rapport sur la mesure et la surveillance des risques en 2006 ;
- l'état d'avancement des procédures en cours aux Pays-Bas dans le cadre du dossier Dexia Bank Nederland (Legiolease) ;
- l'état d'avancement des différentes procédures en cours dans le cadre du dossier Lernout & Hauspie ;
- les principaux axes de la politique de Dexia et ses réalisations en matière de développement durable ;
- les différentes actions engagées par les entités du groupe en matière de responsabilité sociale ;
- le plan d'actionnariat destiné aux membres du personnel et aux collaborateurs du groupe, ainsi que le plan d'options sur actions pour 2007 ;
- le processus d'autoévaluation du conseil d'administration ;
- la stratégie concernant le programme d'achat d'actions propres ;
- la stratégie et le développement des activités Public & Project Finance and Credit Enhancement ;
- les activités de FSA ;
- la crise financière liée au « subprime » sur les marchés américains et la situation de FSA
- le processus de renouvellement des mandats des commissaires de Dexia SA et de ses principales filiales ;
- la politique de Dexia concernant la mise en œuvre des normes Bâle II ;
- les ratios de fonds propres de Dexia sous Bâle II ;
- le profil de compétences des administrateurs ;
- les critères d'indépendance des administrateurs ;
- l'actualisation des règles applicables aux administrateurs concernant les opérations pour compte propre sur les titres et autres instruments financiers Dexia ;
- les comptes rendus des réunions des comités spécialisés.

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

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

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**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Dexia a mis en place une nouvelle structure d'organisation qui visait, 10 ans après sa création, à renforcer l'intégration du groupe.

Cette gestion centralisée est actuellement structurée selon 3 axes :

- (2) un centre de décision fort au niveau du groupe assurant l'unité de commandement et d'action et la rapidité de prise de décision sans niveau de management intermédiaire superflu ;
- (3) des entités locales solides, proches des clients et du terrain, disposant d'un mandat clair pour exécuter la stratégie du groupe sur le territoire qui leur est assigné ;
- (4) un cadre permettant de capitaliser au mieux sur toutes les compétences présentes dans le groupe, où qu'elles soient et sans duplication, et une amélioration forte de l'efficacité du groupe.

L'organe de direction général de Dexia SA est le comité de direction du groupe.

Les membres du comité de direction sont en charge des métiers et des principales fonctions transversales dans l'ensemble du groupe : (i) Public & Project Finance and Credit Enhancement, (ii) Services Financiers aux Particuliers, (iii) Trésorerie et marchés financiers; (iv) Finance ; (v) Risques et (vi) Opérations et Technologie.

Le comité de direction du groupe peut également se réunir dans une forme élargie connue sous le nom de comité exécutif groupe pour traiter les sujets transversaux ou d'une certaine importance. Les présidents des organes de direction des trois entités principales (Dexia Crédit Local, Dexia Banque Belgique et Dexia Banque International à Luxembourg), les responsables des activités spécialisées des Assurances et d'Asset Management, ainsi que le directeur général Finance responsable de la comptabilité, du contrôle de gestion et des fusions et acquisitions, assistent aux réunions de ce comité.

Les titulaires des fonctions centrales que sont les Ressources Humaines, les Communications, l'Audit, la Compliance, et le Secrétariat Général – Affaires Juridiques et Fiscale, rapportent directement au Président du Comité de Direction..

Le responsable Stratégie et Développement et le responsable de la Communication Financière rapportent au membre du comité de direction en charge de ces matières.

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, depuis le 01.01.2006 sous la responsabilité du directeur général des risques, membre du Comité de direction, 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 :

Le 'Risk Policy Committee' (RPC) qui définit le profil de risque au niveau du groupe pour tous les types de risque (risque de crédit, risque de marché, risque ALM, risque opérationnel et autres risques). Il intègre les membres du Comité de Direction et se réunit 3 fois par an sous la présidence du responsable pour le risk management

#### La gestion du risque de crédit

Au niveau de Dexia S.A., les décisions en matière d'octroi de crédit sont prises soit par le Management Credit Committee soit, pour les demandes rentrant dans le cadre des délégations fixées par celui-ci, par les instances compétentes (Risk Management, Public and Project Finance Credit Committee, TFM (Treasury and Financial Market) Credit Committee, comités de crédit locaux.

Afin d'assurer la gestion des dossiers douteux et litigieux, il a également été créé, au niveau de Dexia S.A., un comité de défaut gérant les dossiers dits communs (i.e. ceux intéressants au moins 2 entités). Pour les dossiers n'entrant pas dans ce périmètre, des comités de défaut et watchlist locaux ont également été créés sur le même modèle. Ces comités ne statuent pas sur le passage de provision, les dossiers nécessitant une telle écriture comptable sont examinés par des comités de provisions locaux.

#### La gestion du risque de marché et de l'ALM

##### **ALCO groupe**

Depuis le 01 janvier 2006, la gestion ALM au sein du Groupe Dexia a été réorganisée et centralisée.

Le Comité ALM Groupe a pour champs d'interventions les domaines suivants :

- l'encadrement et le suivi des risques ALM (Taux, Change, Equity, Fonds propres, Liquidité) ;
- les décisions de gestion pour la partie non déléguée et ce pour l'ensemble du Groupe, Assurances et Fonds de Pension compris.

Les risques des activités « marchés financiers » sont exclus de ce périmètre.

Ce comité fixe les différentes règles qui permettent la définition, la mesure et la limitation des risques ALM au sein du groupe Dexia, émet des recommandations sur le pilotage des risques ALM au cours du temps en fonction notamment des anticipations de taux du groupe et décide des investissements / couvertures à réaliser pour l'ensemble du Groupe. Enfin, il s'assure de la cohérence des cadres d'investissement des fonds propres disponibles dans le groupe.

Participent à ce comité mensuel, les membres du comité de direction groupe, les présidents des principaux Comités de Direction locaux (DBB, DBIL, DCL) ainsi que leurs CFO, les directeurs des lignes métiers, le directeur de la ligne Risk Management, le responsable Front ALM, les responsables Market Risk & ALM ainsi qu'un invité permanent, le Directeur de l'Audit Groupe.

##### **MRGC**

Les risques des activités 'marchés financiers' sont exclus du périmètre ALM et sont suivis par le Comité des Risques de Marché & Guidelines Groupe (MRGC). Ce comité qui se réunit au moins mensuellement a la charge de décider, dans le respect du cadre tracé par le comité de

direction, des questions relatives à la gestion des risques et de la politique générale en matière de gestion des risques de marché au niveau groupe :

- Définition des guidelines pour les activités de marchés,
- Contrôle du follow-up de ces guidelines et des limites de risques (y compris reporting des dépassements)
- Définition des paramètres de limites risques aussi bien au niveau global que par ligne d'activité de TFM,
- Approbation des propositions de développement de nouveaux produits
- Révision des risques et des résultats consolidés produits par MRM

Participent à ce comité, le directeur général de la ligne TFM, le directeur général de la ligne Risk Management, les directeurs des pôles de business TFM, le responsable MRM groupe, les directeurs MRM des 3 entités opérationnelles.

#### La gestion du risque opérationnel

L'Operational Risk Guidelines Committee est chargé de :

- définir les guidelines dans le domaine du risque opérationnel et de la sécurité des systèmes d'information dans les limites établies par le RPC
- revoir trimestriellement le niveau de risque par activité,
- revoir les actions correctrices engagées et les propositions de modification de la couverture des risques (assurances / contrôles).

### **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 positionnement du Département de la Gestion des Risques lui assure une complète indépendance par rapport aux filières opérationnelles.

### **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.

Le Groupe Dexia dispose d'une fonction compliance indépendante. 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.



La nouvelle organisation de la filière Compliance a été élaborée par les responsables compliance de Dexia SA et des trois entités de tête, DBL, DBB et DCL et validée par le Comité Exécutif de Dexia S.A. Elle est opérationnelle depuis mi 2007 et son objectif est d'assurer une cohérence intra groupe et par métier pour mieux refléter l'architecture transversale du Groupe Dexia et d'exploiter de façon optimale les compétences.

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, le Groupe Dexia se base sur les standards internationaux : recommandations publiées par le GAFI, principes de Wolfsberg en matière de Private Banking et de Correspondant Banking) qui 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.

En matière d'abus de marché, de conflits d'intérêts, de fourniture de services d'investissement ou dans d'autres domaines règlementés, Dexia suit et transpose de façon régulière directives, lois et règlements au fur et à mesure de leur diffusion et de leur entrée en vigueur. Des règles détaillées et un suivi particulier encadrent les opérations personnelles des collaborateurs et des dirigeants dans le cadre de la prévention des délits d'initiés.

Face aux nouveaux enjeux réglementaires introduits par la Directive MIFID, Dexia a défini et mis en place des principes lui permettant de respecter les dispositions nouvellement instaurées. Les mécanismes et procédures opérationnels qui en découlent assurent aux clients de Dexia une protection appropriée et adaptée de même que des interventions "intègres" sur les marchés règlementés et assimilés, tout en préservant la même qualité du service presté à ses clients.

Dexia s'est doté d'un système d'alerte interne qui vise à prévenir le Groupe contre certains risques (perte financière, réputation, image) en lui donnant les moyens de réagir à temps face à un incident significatif (dysfonctionnement, abus, manquement).

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 compliance.

Enfin, l'accompagnement des développements commerciaux locaux ou internationaux (nouveaux pays, nouveaux marchés, nouveaux produits) et l'intégration de nouvelles entités font l'objet d'une attention particulière.

#### **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 de Dexia S.A., 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, placée sous la responsabilité de l'Auditeur Général de Dexia S.A., est responsable de sa mission envers le Président du Comité de direction de Dexia S.A., 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 S.A.

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

Depuis le 1er janvier 2007, la structure organisationnelle de la filière d'audit a été adaptée pour s'aligner sur l'organisation par piliers du groupe et pour aller dans le sens d'une plus grande intégration des équipes d'audit existantes.

En effet, un plan d'audit unique a été mis en place et le suivi des audits est désormais assuré par segment de manière transversale pour l'ensemble du groupe. Ces segments sont au nombre de 5 et leurs responsables ont été choisis dans différentes entités du groupe. Ces responsables de segment (ou Group Head of Audit) sont chargés de l'identification et de la surveillance des risques relatifs au segment qui leur est confié, en liaison avec les directeurs opérationnels concernés.

Ce plan d'audit unique facilite également la multiplication de missions transversales qui donnent au management du groupe une meilleure vue de la manière dont celui-ci est organisé et devrait, à terme, permettre l'harmonisation des pratiques à l'intérieur du groupe, par benchmarking interne.

Cette nouvelle organisation, par segments transversaux, se superpose à celle qui préexistait, par entités, de manière à conserver une vue globale des risques par entité. C'est à ce titre que les auditeurs généraux de Dexia SA, Dexia Banque, Dexia Banque Luxembourg et Dexia Crédit Local continuent de jouer un rôle primordial d'interface locale avec le management et les régulateurs locaux. Ils continuent à s'assurer de la couverture adéquate de tous les risques générés par les activités de leurs entités respectives, de leurs filiales et succursales. Ils sont également associés au pilotage de la filière d'audit du groupe Dexia. Ce sont également eux qui mettent à disposition les moyens humains nécessaires à la réalisation des missions d'audit puisque les auditeurs restent employés de leurs entités respectives.

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 (tous les 1, 2, 3 ou 4/5 ans). 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.

Pour assurer la gestion et le pilotage de cette filière intégrée, deux nouvelles structures : l'IAMC (Internal Audit Management Committee) et l'IAEC (Internal Audit Executive Committee) assure la supervision stratégique de la filière.

Composé de l'Auditeur Général de Dexia SA, qui le préside, et des Auditeurs Généraux de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia Banque Luxembourg, l'IAMC définit la méthodologie d'audit interne applicable dans le groupe Dexia, arrête le plan d'audit global du groupe, définit les moyens, définit les segments et désigne les responsables de segment.

L'IAEC est composé de l'Auditeur Général de Dexia S.A, qui le préside, des auditeurs généraux de Dexia Banque Belgique, Dexia Crédit Local et Dexia Banque Luxembourg et des cinq responsables de segment. Y participe également le responsable de la cellule Planning, Tools & Reporting. Il définit l'univers d'audit et le met à jour régulièrement, valide la cartographie des risques préparée par chacun des Responsables de Segment, propose le plan d'audit global du groupe, veille à la planification optimale des missions d'audit, propose les évolutions nécessaires en termes de moyens de la filière, de méthodologie et d'outils, définit la politique de formation des équipes d'audit, analyse les résultats du suivi de la performance de la filière, valide les reportings internes et externes.

La cellule « Planning, Tools and Reporting » a également été mise en place début 2007 au sein de Dexia SA et des entités opérationnelles. Elle a pour rôle d'assurer le support de la filière audit après sa réorganisation. Elle a ainsi pour objectifs de gérer le planning d'audit, de préparer les rapports d'activité à l'attention de la direction, de mettre en place et de maintenir des outils nécessaires à la bonne prestation de la filière d'audit, de coordonner les travaux avec les équipes du risque opérationnel et enfin de produire des indicateurs de performance pour la réalisation des missions.

L'approche globale de l'univers des risques, la méthodologie d'audit commune, la conduite de missions « transversales » si nécessaire, sinon locales en fonction des besoins, et les modalités de compte rendu et de suivi au niveau de la structure de tête du groupe contribuent à doter Dexia d'un système de contrôle interne, intégré et efficace.

## **V. L'ÉLABORATION 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 Directeur Général Finances, membre du Comité Exécutif.

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 ses 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, Dexia Bank Nederland, et Deniz Bank acquise au dernier trimestre de 2006 par 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 principales 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). Elle a également participé activement au projet Bale 2.

#### 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.

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 soldes doivent être justifiés et les principales évolutions doivent être expliquées.

#### Elaboration des comptes consolidés

Dexia S.A. détient principalement des participations dans trois entités principales : Dexia Crédit Local, Dexia Banque Luxembourg, Dexia Banque Belgique et Denizbank. Chacune de ces entités prépare des comptes consolidés et ceux-ci sont consolidés avec les comptes sociaux de la maison mère, Dexia S.A., et des filiales qui lui sont directement rattachées.

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.

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 Directeur Général Finances 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 Directeur Général Finances, membre du Comité Exécutif.

### 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, Asset Management & Investor 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 ou ALM (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.

- Risk Management agit en ligne directe sur toutes les équipes Risk réparties dans les entités du Groupe et leurs propres filiales avec pouvoir d'évaluation et a accès à toutes les informations nécessaires à sa fonction
- Risk Management préside les comités traitant du risque en général ou de ses volets particuliers. Il dispose dans les comités d'un droit de veto et d'appel à l'instance supérieure. Il dispose, en outre, de pouvoir de décision dérogatoire.

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.

- Le Risk Management se caractérise par la multiplicité des domaines d'expertise, nécessitant des lignes de compétences fortes axées sur ces différents risques.
- Le Risk Management fonctionne selon 4 lignes de fonctions. Leur articulation se justifie par la préoccupation, d'une part d'atteindre et de développer un pôle d'encadrement global de la fonction et d'autre part de spécialiser la gestion opérationnelle des 3 domaines principaux du risque (Crédit, Marchés/ALM et Opérationnel).

## **VI.1 Risque de crédit**

Le risque de crédit correspond à la perte potentielle (soit liée la baisse de la valeur d'un actif, soit due à un défaut de paiement) engendrée par une dégradation de la qualité financière d'une contrepartie et/ou d'une exposition. Suite à l'agrément AIRBA reçu par la CBFA en décembre 2007 dans le cadre de la réforme de Bâle 2, Dexia doit appréhender ce risque sous les 3 axes que sont la probabilité de défaut, la perte potentielle en cas défaut et le montant d'exposition en cas de défaut.

### 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 et de la classe de risque (déterminée sur la base de notations internes) de la contrepartie ainsi que de la complexité de l'engagement.

Au niveau de Dexia S.A., les décisions en matière d'octroi de crédit sont prises soit par le Management Credit Committee soit, pour les demandes rentrant dans le cadre des délégations fixées par celui-ci, par les instances compétentes : Risk Management, Credit Committee, TFM (Treasury and Financial Market) Credit Committee, comités de crédit locaux.

Ce processus de décision s'inscrit également dans un système de limites.

### La détermination des limites

Les limites s'appliquent aux contreparties, aux pays, à certains secteurs et produits. 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 (RPC) et mises en œuvre au niveau des entités et filiales.

D'une façon générale, la détermination des limites tient compte des probabilités de défaut et des pertes en cas de défaut (Loss Given Default) des contreparties, telle qu'estimées sur la base des méthodologies de type Bâle II Avancée (IRBA) validée par le régulateur.

Les limites par contrepartie sont propres à chaque type de contrepartie : banque, ABS, entreprise privées, financement de projets, collectivités locales, assurance...

Ces limites par type de contreparties sont elles-mêmes encadrées par des limites pays (qui correspondent à des enveloppes d'expositions maximales pour des contreparties résidentes dans un pays donné). Ces limites pays sont redéfinies chaque année en fonction de l'évaluation du risque pays par la cellule d'analyse pays.

Les limites par type de contreparties peuvent également être complétés par des limites de type sectoriels afin de minimiser le risque de concentration sur certains secteurs d'activité (e.g. : éolien, oil and gaz, solaire, telecoms...)

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

Le premier niveau de surveillance incombe aux équipes risques des entités et des cellules centrales d'analyse dans le cadre du suivi permanent de la santé financière de leurs contreparties. Dans le cadre du nouvel accord de Bâle, Dexia s'astreint à revoir et renoter annuellement l'ensemble de ses contreparties afin d'assurer une surveillance exhaustive de la qualité de crédit des portefeuilles.

En complément de ce suivi sur l'ensemble du portefeuille et afin d'assurer la gestion des dossiers sensibles, douteux ou litigieux, il existe, au niveau de Dexia S.A., des comités Watchlist suivants les dossiers sensibles significatifs et un comité de défaut prononçant l'entrée et la sortie du défaut des dossiers significatifs et des dossiers dits « communs » (i.e. ceux intéressants au moins 2 entités). Pour les dossiers n'entrant pas dans ce périmètre, des comités de défaut et watchlist locaux fonctionnent sur le même modèle.

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 donne lieu à la rédaction d'un reporting trimestriel des risques et est rapporté par le département de la Gestion des Risques du Groupe au Comité de direction. Ce suivi est également assuré au niveau de chaque entité du groupe Dexia.

#### 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 reflétant une probabilité de défaut. Cette notation est déterminée à l'origine d'une relation ou d'une opération puis fait l'objet d'une évaluation régulière et formalisée.

S'appuyant pour le secteur public local sur des méthodes de « scorings » actualisés annuellement, cette notation permet pour les meilleures classes de risque, et en fonction des montants d'engagement, 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 Dexia a désigné pour les principaux types de contreparties (hors retail) une cellule centrale d'analyse en charge des segments de clientèle Secteur Public Local, Financement de Projets, Corporate, Banques, Pays, Assurances et ABS. Ces cellules centrales attribuent les notations internes applicables dans l'ensemble du Groupe Dexia. La notation interne relève d'une analyse individuelle détaillée qui prend en compte à la fois le risque de contrepartie, sur base d'éléments quantitatifs et qualitatifs 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.



### La politique de provisionnement

Dans le cadre de la réforme de Bâle, Dexia a revu sa politique de provisionnement spécifique. En accord avec la nouvelle réglementation, seuls les dossiers classés en défaut par les comités dédiés peuvent faire l'objet d'une telle provision. La décision de provisionner un dossier de crédit en défaut ainsi que le montant définitif de la provision sont du ressort de comités de provisions

Ces comités de provisions examinent trimestriellement l'évolution des créances douteuses et des provisions affectées et surveillent le coût du risque en tenant compte des recommandations des Comités Watchlist sur le niveau des provisions spécifiques.

En complément de ce processus de provisionnement spécifique, Dexia S.A. constitue aussi sur une base statistique des provisions encourues selon les principes IFRS. 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 au sein de « Treasury and Financial Markets »**

### Périmètre

Les risques de marché sont l'ensemble des risques liés à la fluctuation des paramètres de marché (taux d'intérêt, taux de change, cours des actions, ...) qui pèsent sur les activités du groupe, à l'exclusion des risques liés à la gestion actif-passif (ou gestion ALM) abordés en VI.3 ci-dessous. Au sein de Dexia, les risques de marché sont centralisés et gérés par la Business Unit « Marchés des Capitaux », appelée Treasury and Financial Markets (ci-après « TFM »), soit qu'ils résultent de l'activité propre de TFM, soit que, générés par d'autres métiers du groupe, ils y soient couverts.

La mission des départements de Market Risk Management au sein du Groupe consiste donc à analyser, mesurer, contrôler, valoriser, back-tester et stresser les indicateurs de risques et de résultats (PNB) dans chaque entité et sur base consolidée. L'appréhension et le suivi rapproché et complet des « poches » de risque de marché et de risques ALM est effectué principalement sur base d'un encadrement VaR auquel s'ajoutent d'autres méthodologies.

Le reporting des résultats s'effectue, quant à lui, selon les normes comptables (sous IFRS) et économiques. Ceci permet de mesurer sa sensibilité en valeur d'une part, et en revenus d'autre part.

### Organisation du suivi

Les principales décisions de gestion des risques de marché (limites générales de risques, choix des indicateurs de risques, organisation des rapports et des processus de décision) sont prises soit par le comité de direction groupe de Dexia soit par le RPC, sur proposition du département de la Gestion des risques du groupe (« Risk Management Group »).

Il incombe ensuite au Risk Management Group, en collaboration avec les équipes de Risk Management des entités, de traduire ce cadre de contrôle en un ensemble de guidelines, procédures et de limites de marchés précises et cohérentes à l'échelle du groupe et de mettre les décisions en œuvre, en fonction de limites précises et détaillées. Suite à la réorganisation des activités de TFM en 2006, un important travail de mise à jour des procédures a été effectué et doit encore être finalisé pour certaines lignes d'activité. Enfin, le département de gestion des risques du groupe est également responsable de la définition des méthodes de calcul du résultat (valorisation et indicateurs de risques), appliquées dans le groupe.

Le contrôle opérationnel quotidien des risques (calcul des indicateurs, contrôle des limites) est en premier lieu effectué par les entités, chacune étant responsable du suivi de ses activités de marché et d'ALM (y compris celles de ses filiales), de leur monitoring et de leur reporting.

Les indicateurs de risques sont ensuite groupés par ligne d'activité par le centre de compétence risque. Depuis le début 2006, le Market risk management (MRM) s'est, en effet, organisé en centres de compétence « Groupe ». Ceux-ci sont responsables, de façon transversale, de l'analyse et du suivi des résultats et risques d'une ou plusieurs lignes d'activité. RMG consolide globalement les indicateurs de risques au niveau du Groupe. La mise en place de ces centres de compétences s'est poursuivie en 2007 et des projets informatiques doivent voir le jour dans le cadre de TFM2BE afin de permettre à cette organisation de donner sa pleine mesure.

Afin de suivre les risques de marché de l'ensemble du groupe Dexia, un comité Market Risk and Guidelines Committee (MRGC) a été créé en 2006 au niveau du Groupe dont le champ d'intervention couvre les activités « marchés financiers » des entités du Groupe. Les risques de contrepartie de ces activités et les risques des activités « gestion ALM » et « fonds propres » sont exclus de ce périmètre.

Ce comité a la charge de décider, dans le respect du cadre tracé par le Comité de direction de Dexia SA, des questions relatives à la gestion des risques (méthodes de calcul, définition des limites et des procédures, de la politique de provisionnement, de l'allocation du capital, des nouveaux produits et de la politique générale en matière de gestion des risques au niveau groupe).

Ce comité se réunit au moins mensuellement. Y participent le management de TFM, le Risk Management Group et le Market Risk Management des entités concernées. En cas de question spécifique sur une ligne d'activité, le responsable du centre de compétence MRM assiste également aux réunions. Une fois tous les trois mois, un MRGC spécial est organisé pour passer en revue, par ligne d'activité, l'ensemble des événements du trimestre écoulé en termes de risque et de résultat.

Le Comité de direction groupe de Dexia est informé trimestriellement de l'évolution du niveau de risque par un rapport établi par le Risk Management Group (Revue trimestrielle des risques).

Le dispositif de mesure et de contrôle des risques de marché est principalement basé sur un indicateur statistique de type « Value at Risk » (VaR) qui mesure, sur l'ensemble des positions détenues, la perte potentielle avec un intervalle de confiance de 99% pour une période de détention de 10 jours. Cette mesure permet d'une part, la prise en compte des volatilités spécifiques à chaque paramètre de marché influençant la valeur économique des produits détenus en portefeuille et, d'autre part, la prise en compte des effets de corrélation entre les différents paramètres. Outre la VaR, les risques sont mesurés et limités par d'autres indicateurs (volumes nominaux, sensibilité au taux et au spread, sensibilité aux options).

Dans chaque entité du groupe, un système de limites VaR est défini par type d'activité. La détermination des limites VaR de l'ensemble des desks de TFM est de la compétence du MRGC, dans l'enveloppe fixée soit par le comité de direction Groupe, soit par le RPC. Elles sont complétées, au cas par cas, par des limites en montant maximal des positions (pour le change et les actions) ou par des limites détaillées sur les mesures de sensibilité aux différents facteurs de risques (taux d'intérêt, spreads de taux, change, volatilité, ...).

Afin de prendre en compte certaines corrélations, des limites supplémentaires sont définies pour des groupes de devises ou de marchés de taux.

Les positions de change bénéficient de limites intraday et overnight.

Pour permettre une consolidation des risques de marché au niveau du groupe Dexia, un calcul quotidien de Value-at-Risk est effectué pour chaque entité individuellement et, de façon consolidée, pour le groupe Dexia.

Les risques de marché ont été classifiés en trois grandes catégories de risque. Chaque catégorie présente son propre modèle de VaR, appliqué de façon cohérente dans toutes les entités du Groupe.

- Risque de taux d'intérêt général et de change: VaR paramétrique. (Utilisation des données de volatilité et corrélation de RiskMetrics).
- Risque en action : VaR historique full valuation. Application des scénarios historiques des volatilités individuelles sur le portefeuille du jour. Les scénarios sont générés via une réévaluation complète du portefeuille.
- Risque de taux d'intérêt spécifique: VaR historique avec sensibilité. Application des scénarios historiques des spreads génériques sur les spreads des positions individuelles. Les scénarios sont générés via les sensibilités des positions aux variations de spread.

Le modèle interne pour risque de taux d'intérêt général et risque de change (Phase 1) a été approuvé en février 2005 par la CBFA et la CSSF. Dexia a déposé, en 2007, un dossier d'approbation de son modèle pour l'extension de la Phase 1 au périmètre de DCL, pour le risque en action (Phase 2) et le risque spécifique de taux (Phase 3). Le processus de validation par les commissions bancaires se déroulera en 2008.

Le Comité des Risques de Marché Groupe (MRGC) a adopté, en août 2005, un nouveau cadre de scénarios catastrophes qui sont appliqués mensuellement par chaque entité sur chacun des desks. Les résultats sont analysés de façon approfondie trimestriellement. Une mise à jour de la définition des stress tests a eu lieu fin 2007. Son implémentation prendra place en 2008.

Les scénarios de stress testing sont caractérisés par des modifications brutales des taux, des changes et des prix d'actions.

### **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 « Treasury and Financial Markets», tous les risques significatifs de taux, de change et de liquidité de Dexia sont de la compétence du Comité ALM (ALCo Groupe).

#### Organisation du suivi

Depuis le 01/01/06, la gestion ALM est centralisée au niveau du Groupe. L'ALCo Groupe se réunit mensuellement. Au cours de cette réunion, le Comité contrôle la cohérence générale de la gestion ALM du Groupe et aborde les positions de taux, de change, le portefeuille Equities et la Liquidité. Les points de Guidelines (limites, univers d'investissement,...) sont également adressés lors de ces Comités.

Chaque ALCo se caractérise par, d'une part, la présentation des risques et, d'autre part, par des propositions du Front sur les actions potentielles à réaliser. Les Comités locaux ont vocation à vérifier la conformité des positions « Entités » avec les décisions de l'ALCo Groupe.

Les guidelines encadrant l'activité ALM sont en cours de redéfinition suite aux réorganisations de cette activité.

La cellule Market Risk – ALM Management réalise un suivi consolidé des risques de marché liés à l'ALM et est le Centre de compétence Groupe pour l'ALM Long Terme. Le centre de compétence Insurance doit être mis en place de façon à consolider les indicateurs de risque de DIS. La cellule Market Risk – ALM Management valide les méthodes de gestion des risques de marché appliquées par les diverses entités. Elle assiste aux réunions des comités de marché des 3 entités principales (DCL, DBL, DBB).

Afin de suivre les risques ALM au sein du groupe Dexia, un comité a été créé, couvrant les activités de gestion « ALM » et « fonds propres ». Le rôle de ce comité peut être résumé de la façon suivante :

- fixation des règles permettant la définition, la mesure et la limitation des risques ALM au sein du groupe Dexia, émission de recommandations sur le pilotage des risques ALM au cours du temps en fonction notamment des anticipations de taux groupe, gestion de la liquidité,
- validation des méthodologies retenues pour définir les mesures de risques ALM,
- fixation des limites de position ALM pour le groupe et de leur répartition par entité,
- examen de l'utilisation des limites et de l'évolution des revenus ALM au cours de l'année,
- examen de la cohérence des cadres d'investissements des fonds propres disponibles dans le groupe,
- coordination des risques ALM (fixation de plafonds pour les indicateurs de risque ALM pour Dexia et par entité représentée au comité),
- définition et suivi des indicateurs de liquidité au niveau groupe,
- décide de tous les investissements/ actions réalisés que ce soit en terme de taux, de change, d'equities et de liquidité.

Le risque de taux structurel est encadré par :

- la sensibilité de la valeur actuelle nette (VAN) au taux. Cette sensibilité mesure l'impact sur la « valeur » du centre de profit ALM d'une variation de 100 bp des taux d'intérêt.
- la sensibilité du résultat au taux. Cette sensibilité mesure l'impact sur les revenus du centre de profit ALM d'une variation de taux, de change et de valeur des actions.

Un calcul de Value at Risk est également effectué sur le périmètre ALM.

Chaque entité opérationnelle établit un comité ALM propre, en charge de suivre les activités et risques ALM de son propre périmètre, à court et à long terme. Un membre du comité de direction, et le responsable ALM Front groupe ainsi que le Risk Manager groupe participent également à ces comités. Pour rappel, les décisions ALM sont du ressort exclusif de l'ALCo Groupe.

Le risque de change structurel du Groupe Dexia est géré au sein de l'ALCo Groupe. Par risque de change structurel, on entend :

- Participations en devises autres que l'€uro ;
- Résultats matériels réalisés en devises autres que l'€uro (USD & TRY principalement).

Le risque de change est abordé de manière systématique à chaque ALCo

La gestion du risque de liquidité au sein du groupe est également assurée par l'ALCo groupe. En 2007, Dexia a adopté un nouveau cadre de gestion de la liquidité au travers duquel sont

identifiés tous les besoins de liquidité provenant de son bilan / hors bilan ainsi que de sa production future. Bien plus, la liquidité est analysée sur base de scénarios multiples allant du risque idiosyncratique à la crise systémique (voir scénario ci-dessous). Le principe de base de la gestion de la liquidité est la capacité de Dexia à pouvoir faire face à ses engagements sur base d'un recours à la mobilisation de ses réserves (secured funding). Grâce à la centralisation de la gestion de la trésorerie au niveau du Groupe, Dexia a pu faire face à la crise de liquidité dès l'été 2007.

Dans le cadre de l'exercice de sa responsabilité sur la liquidité du groupe, l'ALCo groupe supervise sous l'angle de la liquidité l'exercice annuel de planification afin de s'assurer de la bonne adéquation entre les objectifs des différents métiers de la banque et des capacités de financement du groupe. L'objectif étant de garder un profil de risque acceptable pour le groupe. Enfin, l'ALCo groupe suit la réalisation des programmes de funding long terme au fil des mois.

## **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'évènements externes (catastrophes, incendies...). Ils comprennent notamment les risques liés à la sécurité des systèmes d'information, les risques juridiques et de réputation.

Le Comité de Bâle énonce à ce titre plusieurs principes à respecter et impose en particulier :

- Une cartographie complète de ces risques pour toutes les activités significatives, et une analyse des causes de pertes opérationnelles constatées.
- La collecte des évènements de perte constatés
- Le suivi des principaux plans d'action identifiés
- L'intégration du dispositif de gestion dans les structures de management de la banque.

La gestion de la sécurité de l'information, la mise en place de plans de continuité adaptés pour toutes les activités et une gestion des couvertures d'assurance adéquates font également partie d'une saine gestion des risques opérationnels dans leur ensemble.

Le département « Operational Risk Management », au sein de la Direction des risques, a pour mission de coordonner la mise en place du dispositif de gestion du risque opérationnel, tel que défini dans la politique globale validée par la Direction du groupe. Le management de la banque est, quant à lui, responsable de la mise en oeuvre des principes décrits dans cette politique.

La gestion des risques opérationnels comporte les deux dimensions essentielles suivantes :

- l'analyse causale, dont le but est de déterminer les causes principales des problèmes constatés en vue d'établir des plans d'actions pour éviter les risques à l'avenir ;
- l'évaluation des impacts (financiers et non financiers), qui permet de mesurer les conséquences d'incidents opérationnels.

Ces deux dimensions sont intégrées à plusieurs niveaux :

- dans la collecte des données de pertes opérationnelles, visant à identifier les causes et prendre les mesures de correction en vue de prévenir de nouveaux problèmes et créer une base de données pour effectuer des analyses statistiques ; le processus de collecte a débuté en janvier 2004.
- dans la cartographie des risques à travers les métiers (identification des risques liés aux activités, évaluation des contrôles internes correspondants et détermination d'une exposition résiduelle aux risques opérationnels), dont le premier exercice global a été réalisé en 2006 pour les entités principales du groupe, et en 2007 pour les filiales.

- dans le reporting à destination de la Direction, préparé sur base trimestrielle et qui reprend les principales informations renseignant sur le profil de risque de la banque.

Ces étapes sont supportées par un outil informatique commun aux différentes entités du groupe.

Enfin, en ce qui concerne le calcul de l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel, le groupe Dexia a choisi d'appliquer à partir de 2008 la méthode Standard. Dans ce contexte un dossier d'information a été remis au régulateur du groupe, et la copie en a été transmise à la Commission Bancaire française.

## **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 de Dexia S.A. et au Chief Compliance Officer. Il informe simultanément l'administrateur délégué de ses contacts.

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

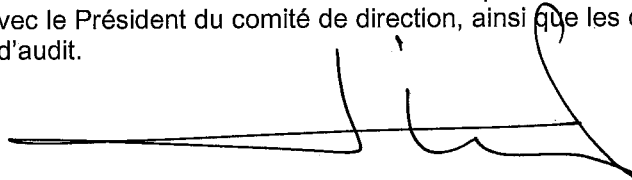
- analyse l'information financière et les procédures comptables, en particulier :
  - prend connaissance des travaux des auditeurs externes et discute de leurs constatations, commentaires et recommandations en leur donnant lors de chaque réunion la possibilité de s'exprimer en la seule présence de ses 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, établi par le Président du conseil d'administration de Dexia SA, a été préparé par le Secrétariat Général en liaison avec la direction de l'audit interne qui a réuni l'information adéquate auprès de l'ensemble des départements opérationnels et des directions supports concernés.

Ce rapport prend également en considération les entretiens que le Président du conseil d'administration a eus avec le Président du comité de direction, ainsi que les comptes-rendus des réunions du comité d'audit.



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