



Entretien avec Olivier Barbaroux, Président de Dalkia



“
Nous sommes
résolument centrés
sur notre cœur de
métier : l'efficacité
énergétique.”

Comment caractérisez-vous l'exercice 2009 de Dalkia ?

Les résultats de l'année 2009 sont de bons résultats pour Dalkia. À périmètre et change constants, nous avons maintenu notre résultat opérationnel à 499,2 millions d'euros et nous avons augmenté notre capacité d'autofinancement de 2,8%. Dans un contexte difficile, Dalkia a donc maintenu sa rentabilité. Notre chiffre d'affaires s'élevé à 8 140 millions d'euros, en léger repli par rapport à 2008 (-1,3%). Au-delà de la crise économique, cela s'explique par plusieurs facteurs : variations de taux de change, baisse du prix des énergies et du CO₂, et cession de notre activité de *Facility Management* au Royaume-Uni. Cette dernière opération a été réalisée dans d'excellentes conditions, au bon moment et au bon prix, et elle s'inscrit dans une stratégie claire d'arbitrage de nos activités dans ce pays en faveur de notre cœur de métier : l'énergie. Le Royaume-Uni offre en effet à Dalkia des opportunités significatives dans ce domaine, en particulier dans la production de chaleur et d'électricité à partir de biomasse.

Comment vos résultats ont-ils évolué selon les pays où vous intervenez ?

Dalkia est plus que jamais un acteur de dimension mondiale. Nous travaillons dans 42 pays et réalisons près des deux tiers de notre chiffre d'affaires hors de France. Notre présence élargie sur quasiment tous les continents amortit les risques géographiques et sécurise nos résultats. Ceux-ci continuent d'être excellents en Europe centrale, où nous avons su moderniser et rendre à nouveau attractifs d'importants réseaux de chaleur. En Europe du Nord, ils diffèrent selon les pays et sont notamment très encourageants en Suède et en Irlande. En France, nous faisons preuve d'un grand dynamisme commercial dans un contexte de très vive concurrence. En Chine, le marché est immense et très prometteur malgré des retours sur investissement relativement longs. En Amérique du Nord et en Amérique latine, nous continuons notre expansion. Enfin, nous prenons pied en Russie via un grand contrat d'affermage de 25 ans concernant des réseaux de chaleur autour de Saint-Petersbourg. C'est, pour nous, un projet clé, car la Russie est de loin le premier marché mondial des réseaux de chaleur.

Quelles ont été vos principales avancées en 2009 ?

Cette belle opération en Russie montre que la crise n'a pas tari le flux des projets possibles. Nous avons été simplement plus sélectifs dans le choix des opportunités de croissance. Nous nous adaptons en effet à un nouveau contexte, mais en conservant notre esprit de conquête. Nous avons conforté notre leadership dans les réseaux de chaleur et de froid en participant à la rénovation urbaine de villes comme Barcelone, Boston ou Hambourg. Nous avons fait réaliser à nos clients de considérables économies d'énergie et par là même, contribué à la réduction de leurs émissions de CO₂. C'est l'une des raisons pour lesquelles ils nous renouvellent leur confiance. C'est le cas, par exemple, de l'université de Pennsylvanie à Philadelphie. À Jiamusi en Chine, le succès de la reprise du réseau de chaleur de la ville nous a valu un prix de l'Agence internationale de l'énergie dans le cadre du premier concours international de réseau de chaleur qui s'est tenu à Copenhague à la fin de l'année. À Bratislava en Slovaquie, nous avons amélioré le confort des écoles tout en réduisant leur consommation énergétique de 25%. Forts de ces résultats, nous avons remporté un contrat avec la région de Trnava qui nous a confié la gestion de 400 bâtiments et 70 chaufferies avec un objectif de 10% de gain d'énergie. Dalkia est partout au rendez-vous des défis énergétiques. C'est le cas dans le Golfe persique où les projets immobiliers d'Abu Dhabi et de Dubai, entre autres, requièrent toute notre expertise dans les réseaux de froid. Nous confirmons également notre savoir-faire dans la gestion énergétique et technique des ensembles très complexes et sensibles que sont les hôpitaux, au Mexique, au Portugal, en Italie et en France au travers notamment de partenariats public-privé qui constituent des business models d'avenir. Les industriels, qui ont beaucoup souffert de la crise, se tournent vers nous pour les aider à économiser l'énergie et éviter des émissions de CO₂. En France, nous construisons la plus grosse centrale de cogénération à partir de biomasse chez le papetier Smurfit Kappa. Nous avons également été sélectionnés pour quatre projets dans le cadre de l'appel d'offres lancé par l'Ademe portant sur des installations industrielles de production de chaleur à partir de biomasse (BCIA).

Comment évolue votre offre ?

Nous sommes résolument centrés sur notre cœur de métier : l'efficacité énergétique. Notre premier axe de développement est encore et toujours celui des réseaux de chaleur, dont nous sommes un leader mondial. Dans ce secteur, les opportunités se présentent toujours en nombre, notamment aux États-Unis et en Europe centrale, mais aussi en France où ces infrastructures se développent à nouveau. C'est là un puissant levier de croissance. Le deuxième axe est celui du développement de la biomasse. Le recours à cette ressource est très lié aux réseaux de chaleur et explique en partie le regain d'intérêt des collectivités locales à leur égard. La biomasse valorisée dans les centrales de réseaux de chaleur est en effet le meilleur vecteur pour introduire l'énergie verte au cœur des villes. Dalkia est l'un des leaders mondiaux de la production d'énergie à partir de biomasse. Nous en maîtrisons toute la filière, de l'approvisionnement à la combustion optimisée. Notre succès

en France dans le troisième appel d'offres de la Commission de régulation de l'énergie, où nous avons été sélectionnés pour sept projets urbains, l'atteste. L'efficacité énergétique est au cœur de nos savoir-faire. Elle a longtemps été le prolongement naturel de notre bonne gestion des installations de nos clients. Elle tend à présent à constituer le cœur même de nos offres. Ainsi, un nombre croissant de nos contrats inclut des objectifs d'efficacité énergétique. Nous y ajoutons, chaque fois que cela est possible des objectifs de diminution d'émissions de CO₂. Cette évolution majeure passe par un partenariat étroit avec nos clients.

En quoi ont consisté vos investissements en 2009 ?

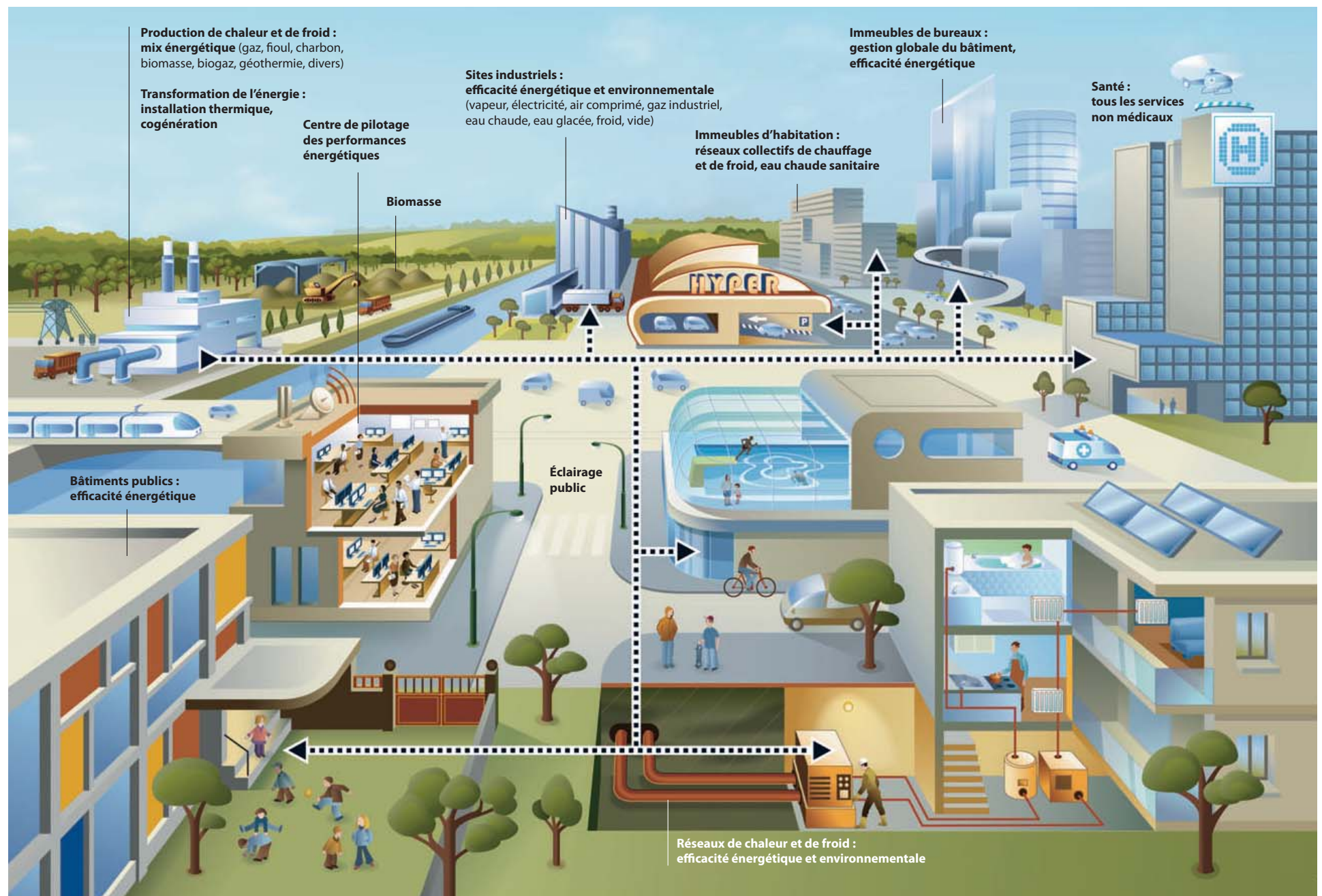
Compte tenu du contexte de crise et après l'important effort consenti en 2008 notamment, nous privilégions désormais des investissements de nature industrielle plutôt que des opérations de croissance externe.

Comment envisagez-vous l'année 2010 ?

La reprise sera probablement lente en Europe de l'Ouest. Mais d'autres parties du monde, où nous sommes très actifs, connaissent à nouveau une croissance significative. Nos ambitions de croissance restent donc importantes. De plus, l'énergie demeure au plan mondial un secteur économique majeur et toute l'activité de Dalkia est centrée sur un double objectif : faire faire des économies à ses clients et les aider à diminuer leurs émissions de CO₂. Deux défis que la crise n'efface pas. Nous évoluons donc sur un marché très porteur, avec un positionnement pertinent. Nous sommes le premier opérateur mondial de réseaux de chaleur et de cogénérations, l'un des grands producteurs mondiaux d'énergie à partir de biomasse. Nous apportons à nos clients une expérience unique, fondée sur la gestion de 118 000 installations depuis des décennies ; expérience qui nous permet de partager les bonnes pratiques et de reproduire les succès. Par exemple, le savoir-faire de Dalkia dans la biomasse a été renforcé par l'acquisition en 2007 de la grande centrale de Pécs en Hongrie dont nous avons repris et dupliqué le business model efficace, comme en Estonie avec Digismart. Cela explique de nombreuses et belles réussites, comme celles remportées dans les appels d'offres de la Commission de régulation de l'énergie en France. Notre leadership s'exprime à travers la qualité de nos interlocuteurs et se retrouve dans la confiance de nos clients. C'est avec le plus grand opérateur russe de réseaux de chaleur que nous avons conclu un accord. Aux États-Unis, où le Groupe est le leader des réseaux de chaleur, nous avons la confiance d'universités prestigieuses et de grands laboratoires mondiaux groupés autour de Boston. Des institutions hospitalières historiques qui gèrent des établissements de soins parfois depuis plusieurs siècles n'hésitent pas à nous confier leurs installations énergétiques et toutes les activités de fonctionnement de leurs établissements. Cette reconnaissance et cette confiance sont des actifs précieux. Nous les devons avant tout à la qualité de nos 52 560 collaborateurs, bien formés et motivés, qui ont su, en cette année difficile, participer à un programme de performance qui a fait économiser plus de 90 millions d'euros à Dalkia, tout en restant plus que jamais mobilisés et conquérants.

Un métier d'optimiseur d'énergies au plus près des clients

Inventer et exploiter les solutions de proximité qui optimisent l'efficacité énergétique et environnementale de ses clients, c'est le métier de Dalkia.

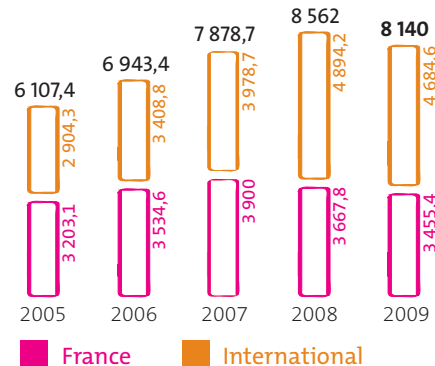


Chiffres clés* 2009

* Les chiffres présentés ici sont des chiffres gérés (incluant Veolia Energy North America), sauf mention contraire. Les chiffres consolidés sont fournis dans l'annexe « Rapport financier 2009 » du rapport annuel Dalkia.

Chiffre d'affaires⁽¹⁾ en millions d'euros

Progression 2008/2009 : **-4,9 %**
et **-1,3 %** à périmètre et change constants

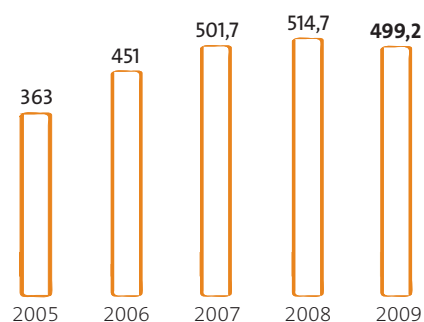


À données comparables, Dalkia a maintenu son activité malgré un contexte de baisse du prix des énergies.

(1) Produit des activités ordinaires (PAO) en normes IFRS.

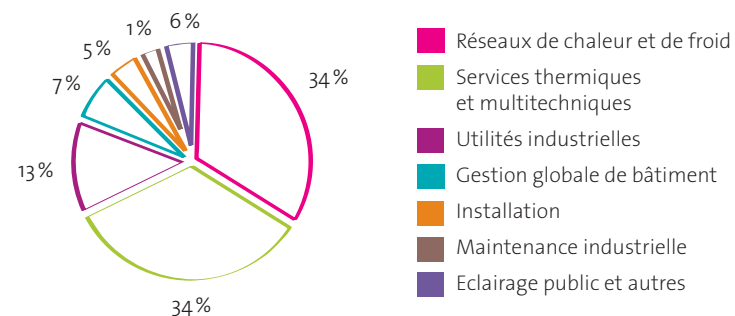
Résultat opérationnel en millions d'euros

Progression 2008/2009 : **-3,1 %**
et stable à périmètre et change constants



À données comparables, Dalkia a maintenu son résultat opérationnel malgré un contexte de baisse du prix des énergies.

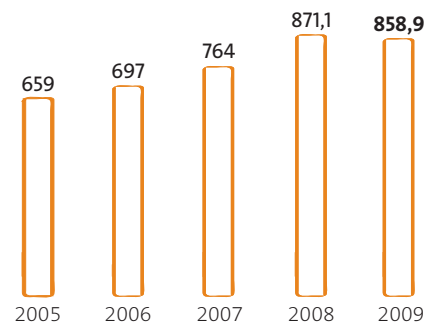
Répartition du chiffre d'affaires par activités



Dalkia concentre l'essentiel de ses revenus sur les activités de réseaux de chaleur et de froid (passés de 31% à 34% en un an) et sur les services thermiques et multitechniques.

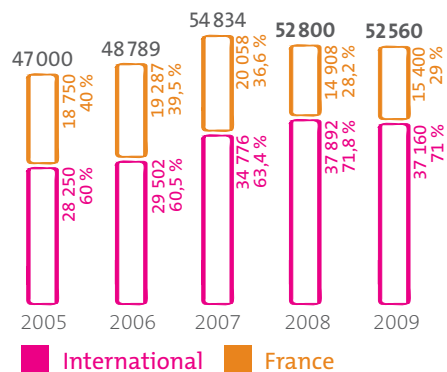
Capacité d'autofinancement en millions d'euros

Progression 2008/2009 : **-1,4 %**
et **+2,8 %** à périmètre et change constants



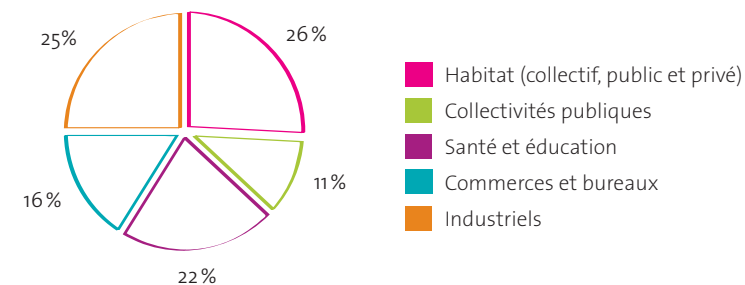
À données comparables, Dalkia a légèrement accru sa capacité d'autofinancement malgré un contexte de baisse du prix des énergies.

Évolution de l'effectif



En 2009, 52 560 collaborateurs dans 42 pays, dont 15 400 en France, soit 71% hors de France.

Répartition du chiffre d'affaires par types de clientèle



La part du secteur non marchand atteint 60%, la crise ayant particulièrement affecté les entreprises.

Optimiseur d'énergies

Dalkia est un acteur majeur de la gestion énergétique et environnementale pour les collectivités et les entreprises.

Exploitation optimisée des infrastructures énergétiques, installations à haut rendement, énergies renouvelables : Dalkia conçoit et réalise les solutions énergétiques les plus avancées et s'engage sur des résultats dans la durée. Il optimise les performances techniques, économiques et environnementales des équipements dont il a la charge, réseaux de chaleur, centrales de production d'énergies, utilités industrielles et bâtiments de toute nature, dont les établissements de santé.

Proche de ses clients, Dalkia les aide à maîtriser leur consommation d'énergie et à limiter leurs émissions de gaz à effet de serre.

“ Réinventer l'énergie pour une croissance durable des villes et des entreprises. ”

8,14 Mds€
de chiffre d'affaires géré

499,2 M€
de résultat opérationnel géré

52 560
collaborateurs dans 42 pays,
dont 15 400 en France, soit 71 %
hors de France

819
réseaux urbains et locaux,
de chaleur et de froid

5 542
établissements de santé
(486 000 lits)

23 350
établissements pour l'éducation,
la culture, les loisirs et le sport

4 200
sites industriels

5 818 000
logements collectifs gérés

118 000
installations énergétiques gérées

En phase avec les préoccupations contemporaines

L'énergie est à réinventer. Produire davantage de biens et de confort avec moins d'énergie, moins de combustibles fossiles, moins d'impacts sur l'environnement, tel est le défi du XXI^e siècle. Partout dans le monde, notamment en Europe avec le Paquet Energie-Climat et en France avec le Grenelle de l'environnement, les décideurs publics, les entreprises et les citoyens se mobilisent pour lutter contre le changement climatique et économiser l'énergie. C'est depuis des décennies le métier de Dalkia, et c'est sa vocation. Dalkia optimise la gestion des installations énergétiques, modernise les équipements. Il investit dans les technologies et les solutions du futur, en s'appuyant sur ses équipes de R&D et ses partenariats, pour apporter des réponses innovantes où les énergies renouvelables, biomasse et solaire notamment, occupent une place grandissante.

Un métier d'optimiseur d'énergies de proximité

Réseaux de chaleur et de froid, centrales de cogénération de chaleur et d'électricité, géothermie, biomasse, photovoltaïque, bâtiments à énergie positive : toutes ces solutions ont en commun d'être des solutions de proximité et Dalkia les perfectionne en permanence. C'est dans la ville et sur les sites de production, au plus près de ses clients, collectivités publiques et entreprises, que Dalkia s'implique dans la production et la gestion optimisée des énergies. Il crée ou modernise puis gère les infrastructures énergétiques locales, améliore l'efficacité thermique des bâtiments résidentiels ou tertiaires, publics ou privés. Il prend en charge l'environnement fonctionnel, notamment les installations techniques et énergétiques des établissements de soins. Il construit, exploite et entretient les utilités énergétiques des sites industriels.

Des performances de haut niveau garanties par contrat

Gestionnaire de 118 000 installations énergétiques, Dalkia fait bénéficier chacun de ses clients d'un retour d'expérience unique au monde et d'importants effets d'échelle et de foisonnement, depuis les achats d'énergie jusqu'à la maintenance. Il les conseille à tous les stades de la chaîne énergétique, sur la base d'audits et de diagnostics, et leur apporte des technologies innovantes et robustes. Sur leurs sites, ses équipes transforment l'énergie en chaleur, en froid, en air comprimé, en électricité, en améliorant le rendement des installations qu'elles pilotent. Elles gèrent et optimisent la distribution de ces fluides énergétiques. Dans le cadre de contrats construits sur mesure, Dalkia s'engage auprès de chaque client sur des objectifs de performance.

Nos implantations dans 42 pays

À enjeu énergétique mondial, réponse mondiale. Présent dans 42 pays, sur tous les continents, Dalkia réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires hors de France. Chacun de ses clients bénéficie de son capital unique d'expérience.

52 560
collaborateurs
dans le monde

8,14 Mds €
de chiffre d'affaires
en 2009

Amériques	Effectif	CA (M€)
① Argentine	553	26
② Brésil	4 697	111
③ Canada	24	5
④ Chili	796	46
⑤ États-Unis	604	269
⑥ Mexique	916	21

Afrique, Moyen-Orient	Effectif	CA (M€)
⑦ Algérie	87	2
⑧ Arabie saoudite	50	1
⑨ Bahreïn	80	20
⑩ Émirats arabes unis	640	14
⑪ Israël	430	47
⑫ Maroc	118	6

Asie-Pacifique	Effectif	CA (M€)
⑬ Australie	386	56
⑭ Chine	1 213	53
⑮ Corée du Sud	564	15
⑯ Inde	1 196	2
⑰ Malaisie	146	17
⑱ Singapour	26	1
⑲ Viêt Nam	< 20	1

Europe	Effectif	CA (M€)
⑳ Allemagne	252	77
㉑ Belgique	1 628	158
㉒ Bulgarie	136	8
㉓ Espagne	3 123	320
㉔ Estonie	307	114
㉕ Finlande	< 20	22
㉖ France	15 400	3 455
㉗ Hongrie	754	168
㉘ Irlande	536	100
㉙ Italie	4 315	966
㉚ Lituanie	1 487	255
㉛ Luxembourg	85	9
㉜ Norvège	29	11
㉝ Pays-Bas	262	43
㉞ Pologne	4 971	443
㉟ Portugal	355	49
㊱ République tchèque	2 496	495
㊲ Roumanie	584	50
㊳ Royaume-Uni	654	346
㊴ Russie	292	8
㊵ Slovaquie	930	110
㊶ Suède	1 101	131
㊷ Suisse	324	88