Cadre Stratégique 2023-2027

CEB

COUNCIL OF EUROPE DEVELOPMENT BANK

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU CONSEIL DE L'EUROPE



Sommaire

Abréviations 4
Synthèse 5
1. Introduction 7
2. L'environnement opérationnel de la CEB 8
2.1. La guerre en Ukraine 8
2.2. Crises en cascade et interdépendantes 9
2.3. Un programme de développement social et d'inclusion inachevé 10
3. Objectifs principaux et orientations stratégiques 12
3.1. Le prisme de la vulnérabilité 13
3.2. Orientations sectorielles 13
3.2.1. Investir dans les personnes et valoriser le capital humain 13
3.2.2. Promouvoir des cadres de vie inclusifs et résilients 15
3.2.3. Soutenir l'emploi, et l'inclusion économique et financière 16
3.3. Thèmes transversaux 17
3.3.1. La crise climatique en tant que crise sociale 17
3.3.2. L'égalité des genres 18
3.3.3. La transformation numérique 18
3.4. L'engagement de la CEB en Ukraine 19
4. Coopération avec les clients 22
4.1. Un portefeuille diversifié de clients, proche des bénéficiaires finaux 22
4.2. Instruments sur mesure pour répondre aux besoins des clients 22
5. Volume des prêts et stratégie de financement 24
6. Coopération avec les partenaires 26
6.1. Le Conseil de l'Europe 26
6.2. Les partenaires de la CEB 27
7. Mise en œuvre du Cadre Stratégique 30
7.1. Un personnel flexible et hautement qualifié 30
7.2. Investir dans les technologies pour le futur 31
7.3. Des politiques, des pratiques et des processus adaptés à l'objectif 31
7.4. Transparence et responsabilité 32
7.5. Apprentissage et évaluation 32
7.6. Communication 32
À propos de la CEB 33

Abréviations

ADI-ROM	Comité d'experts sur les questions relatives aux Roms et aux Gens du voyage
AFD	Agence française de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BMD	Banque multilatérale de développement
CDS	Compte de dividendes sociaux
CE	Commission européenne
CEB	Banque de Développement du Conseil de l'Europe
CEE-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CPT	Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants
DG NEAR	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
ECO	Europe centrale et orientale
ELTI	Association européenne des investisseurs de long terme (*European Long-Term Investors Association*)
EPOCH	Plateforme européenne de lutte contre le sans-abrisme
ESG	Environnement, Social et Gouvernance
FEANTSA	Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri
FEDD+	Fonds européen pour le développement durable Plus
FRiT	*Facility for Refugees in Türkiye* (Facilité de l'UE pour les réfugiés en Türkiye)
FRR	Facilité pour la reprise et la résilience
GCFF	*Global Concessional Financing Facility* (Mécanisme mondial de financement concessionnel de la Banque mondiale)
GRECO	Groupe d'États contre la corruption
HERO	*Housing and Empowerment for Roma* (Fonds pour le logement et l'autonomisation des Roms)
ICLEI	Conseil international pour les initiatives écologiques locales
ICMA	*International Capital Market Association* (Association internationale des marchés de capitaux)
IDP	*Internally Displaced Persons* (personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays)
IFI	Institution financière internationale
IMF	Institution de microfinance
MONEYVAL	Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
MRF	*Migrant and Refugee Fund* (Fonds pour les migrants et les réfugiés)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONU	Organisation des Nations Unies
PAFMI	*Partnerships and Financing for Migrant Inclusion* (Partenariats et financement pour l'intégration des migrants)
PFF	Facilité de financement du secteur public
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RHP	*Regional Housing Programme* (Programme régional de logement)
SHIFA	*Strengthening Healthcare Infrastructure for All* (Renforcement des infrastructures de soins médicaux pour tous)
TPE-PME	Micros, petites et moyennes entreprises
UE	Union européenne
UNHCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WBIF	*Western Balkans Investment Framework* (Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux)

Synthèse

La mission de la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB) est plus pertinente que jamais. La CEB partage les valeurs et principes du Conseil de l'Europe, et finance des projets pour promouvoir la cohésion sociale. Au cours des trois dernières années, l'Europe a été frappée par deux crises successives d'ampleur historique : la pandémie de COVID-19 et l'agression de la Russie contre l'Ukraine. La crise climatique s'est également aggravée. Ces crises se cumulent au détriment des plus vulnérables, et viennent s'ajouter à un programme d'inclusion sociale inachevé et à un tissu social menacé.

La demande de soutien de la CEB devrait rester élevée. Les États membres se tournent de plus en plus vers la CEB pour financer leurs besoins en investissements sociaux. L'adhésion de l'Ukraine et les besoins sociaux croissants dans les États membres actuels, notamment en réponse à l'afflux de réfugiés[1], entraîneront à l'avenir des demandes supplémentaires de soutien auprès de la CEB.

Au cours des cinq prochaines années, la CEB restera concentrée sur sa mission et poursuivra trois objectifs primordiaux :

I. Répondre de manière flexible à l'évolution des défis du développement social et de l'inclusion ;
II. Investir dans l'aide aux réfugiés et aux migrants et leur intégration dans leurs communautés d'accueil, et dans la préparation aux futures dynamiques migratoires ;
III. Soutenir les besoins de reconstruction et de réhabilitation des secteurs sociaux de l'Ukraine.

Pour atteindre ces objectifs, la CEB se montrera sélective, tout en maintenant son engagement dans tous ses secteurs d'activité. Les secteurs faisant l'objet d'une attention particulière seront les suivants : santé et médico-social ; éducation et formation professionnelle ; logements sociaux et abordables ; développement urbain, régional et rural ; financement des micros, petites et moyennes entreprises (TPE-PME) ; et microfinance. En outre, des considérations transversales liées à l'action climatique, l'égalité des genres et la transition numérique contribueront à façonner et à guider l'ensemble des activités de la CEB.

La CEB se concentrera davantage sur son action au service des groupes vulnérables. Elle appliquera systématiquement un prisme de vulnérabilité à ses opérations de prêt afin d'identifier les sources spécifiques de vulnérabilité que chaque projet vise à pallier, de manière à concevoir de meilleures solutions et à renforcer davantage la cohésion sociale.

Sur la période 2023-2027, le volume moyen d'approbations annuelles de prêts est fixé à 4,3 milliards d'euros. La proposition intègre une trajectoire prudente et progressive de l'activité en Ukraine, compte tenu des multiples risques et incertitudes. Indépendamment de l'engagement effectif en Ukraine, le volume de prêts proposé est réalisable compte tenu de la demande observée au sein des États membres actuels.

Au cours des cinq prochaines années, la CEB s'engage à se concentrer davantage sur les Pays du Groupe Cible[2], en particulier là où les besoins et l'additionnalité de la

CEB sont les plus élevés. Le soutien de la CEB dans ces pays est essentiel pour contribuer à construire une perspective sociale et économique crédible à long terme pour la région européenne au sens large.

La CEB s'efforcera également de renforcer sa coopération avec des entités infranationales, de diversifier son portefeuille de clients et de continuer à améliorer ses outils de financement afin de mieux répondre aux besoins des emprunteurs. La capacité à s'impliquer auprès d'un ensemble diversifié de clients et à fournir des solutions de financement sur mesure constitue l'une des caractéristiques reconnues de la valeur ajoutée de la CEB, et l'un des principaux atouts de son modèle économique. La diversification continue de son portefeuille de clients et du choix d'instruments financiers disponibles, ainsi que l'innovation dans son approche du financement de l'investissement social, en particulier pour les emprunteurs et les communautés mal desservis, sont des actions clés qui permettront à la CEB d'atteindre ses objectifs fondamentaux.

La CEB continuera à s'appuyer sur ses partenariats existants et d'en créer de nouveaux, de manière sélective. Les partenariats sont au cœur du modèle économique de la CEB. Consciente de sa petite taille, la CEB coopère avec les partenaires du développement concernés pour maximiser les synergies et éviter les chevauchements. La CEB continuera à coopérer étroitement avec l'Union européenne (UE) dans les domaines stratégiques communs, notamment via InvestEU, avec les banques multilatérales de développement (BMD) homologues, en particulier avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et avec les autres acteurs pertinents du financement international du développement.

La CEB restera efficace, notamment en maintenant un coût administratif faible par million d'euros de décaissements grâce à un budget serré et à un effectif réduit. L'augmentation des autres ressources sera limitée au renforcement nécessaire des domaines clés, et à répondre à l'évolution des exigences en matière de réglementation et de meilleures pratiques, en conformité avec les pairs.

La CEB poursuivra ses objectifs avec souplesse. Compte tenu du niveau élevé d'incertitude au sein de l'environnement opérationnel, notamment en ce qui concerne l'Ukraine, et de l'évolution des besoins des États membres, la CEB se tiendra prête à ajuster sa ligne de conduite le cas échéant, notamment par le biais d'une revue approfondie à mi-parcours de ce Cadre Stratégique.

CEB
COUNCIL OF EUROPE DEVELOPMENT BANK
BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU CONSEIL DE L'EUROPE

[1] Dans ce document, le terme "réfugié" en référence à l'Ukraine est utilisé pour désigner toutes les personnes touchées par le conflit - y compris les ressortissants de pays tiers - qui ont fui le pays à la suite de l'agression russe.

[2] La classification des Pays du Groupe Cible a été introduite en 2004 par le Plan de développement 2005-2009. En 2022, les pays du groupe cible sont les suivants : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, Estonie, Géorgie, Hongrie, Kosovo, Lettonie, Lituanie, Macédoine du Nord, Malte, République de Moldova, Monténégro, Pologne, Roumanie, Serbie, République slovaque, Slovénie et Türkiye.

1. Introduction

La mission de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est de promouvoir la cohésion sociale en Europe. La CEB est la plus ancienne banque multilatérale de développement (BMD) européenne, créée en 1956 par huit États membres du Conseil de l'Europe dans le but d'améliorer le sort des réfugiés et d'autres groupes vulnérables, et de contribuer aux efforts de reconstruction au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. En 1997, le Sommet de Strasbourg a réaffirmé et renforcé le mandat social de la CEB, en l'axant sur la promotion de la cohésion sociale. Aujourd'hui, la CEB constitue un instrument majeur de la politique de solidarité en Europe. Elle finance des projets sociaux, répond aux situations d'urgence, et contribue à améliorer les conditions de vie des groupes de population les plus défavorisés. La CEB s'est progressivement élargie, et comprend actuellement 42 États membres.

La CEB partage les valeurs et les principes du Conseil de l'Europe, et contribue à les concrétiser. Bien qu'elle existe en tant qu'entité distincte et financièrement indépendante, la CEB maintient des liens institutionnels forts avec le Conseil de l'Europe. En particulier, la CEB s'efforce de promouvoir les valeurs et principes directeurs du Conseil de l'Europe en matière de droits humains, de démocratie et d'État de droit dans toutes ses activités.

Les activités de la CEB sont pleinement alignées sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030. Malgré d'importants progrès réalisés, des efforts sont encore déployés par de nombreux États membres de la CEB pour atteindre les ODD d'ici à 2030. La CEB est engagée en faveur du développement social durable et de l'inclusion, et donne la priorité aux ODD qui sont les plus proches de son mandat et de ses secteurs d'activité. En sa qualité de financeur du développement social, la CEB aide ses États membres à financer des investissements sociaux qui contribuent à la réalisation des ODD.

Le nouveau Cadre Stratégique définit les orientations stratégiques de la CEB pour les cinq prochaines années. Le Cadre Stratégique illustre la manière dont la CEB prévoit de soutenir ses États membres dans leurs efforts pour préserver et renforcer la cohésion sociale au cours de la période 2023-2027 en identifiant des objectifs fondamentaux, des lignes d'action et des plans de mise en œuvre.

Le reste du document est structuré comme suit : le Chapitre 2 décrit l'environnement opérationnel actuel de la CEB et ses perspectives futures ; le Chapitre 3 illustre les objectifs fondamentaux et les orientations stratégiques de la CEB pour les cinq prochaines années ; le Chapitre 4 décrit la manière dont la CEB travaillera avec ses clients pour atteindre ces objectifs ; le Chapitre 5 traite des volumes d'activité de prêt pour les cinq prochaines années ; le Chapitre 6 décrit la façon dont la CEB coordonne et travaille avec les partenaires concernés ; et, enfin, le Chapitre 7 expose comment la CEB s'assurera de rester apte à mettre en œuvre le Cadre Stratégique avec succès.


©CEB 2022

2. L'environnement opérationnel de la CEB

Les États membres de la CEB sont confrontés à des défis inédits et imprévus, et leurs besoins en matière de développement social et d'inclusion s'intensifient. Au cours des trois années qui se sont écoulées depuis l'élaboration du Plan de Développement 2020-2022, l'environnement dans lequel la CEB opère a radicalement changé, car les besoins de développement social de ses États membres évoluent et s'intensifient.

2.1. La guerre en Ukraine

L'Europe est actuellement confrontée à la plus grande crise de déplacement de population dans le monde. Depuis février 2022, des millions de personnes ont été contraintes de quitter leur domicile et se sont réfugiées dans les États membres de la CEB. Alors que le conflit se poursuit, l'afflux de réfugiés en provenance d'Ukraine a déjà dépassé celui des guerres de Syrie et de Yougoslavie. Le rythme auquel les réfugiés et les personnes déplacées dans leur propre pays pourront rentrer chez eux en toute sécurité et reconstruire leur vie est très incertain.

Les pays d'accueil engagent d'importantes dépenses pour répondre aux besoins fondamentaux des réfugiés. Les réfugiés d'Ukraine sont principalement des femmes, des enfants et des personnes âgées qui ont brusquement dû tout laisser derrière eux. Les pays voisins et d'autres pays européens ont fait preuve de solidarité en procurant des logements et une aide d'urgence à ces millions de personnes dans le plus grand dénuement.

À terme, intégrer des millions de réfugiés et gérer l'impact des déplacements temporaires nécessitera un investissement soutenu. Si le coût de l'accueil des réfugiés et des migrants diminue avec le temps, et tend finalement à se transformer en un gain net pour les communautés d'accueil, des investissements importants sont nécessaires à court et moyen terme pour préserver et développer le capital humain des réfugiés et les intégrer, notamment sur les marchés du travail, afin qu'ils puissent participer pleinement à la vie sociale et économique des communautés d'accueil ou se préparer à leur retour lorsque les conditions le permettront. Les investissements dans les services essentiels et les logements abordables doivent ainsi être intensifiés dans les communautés d'accueil pour faire face à la pression générée par les nouveaux membres.

En plus du coût humain, la guerre en Ukraine a un coût économique dévastateur. L'économie de l'Ukraine s'est contractée de plus d'un tiers en 2022[3], et un Ukrainien sur deux a basculé dans la pauvreté. Les bombardements russes ont provoqué une destruction importante des infrastructures vitales à travers le pays, entraînant une interruption ou une perturbation généralisée de l'activité économique.

La phase de reconstruction nécessitera des investissements colossaux sur une longue période. En septembre 2022, les besoins en matière de redressement et de reconstruction en Ukraine dans les secteurs sociaux, productifs et d'infrastructure étaient estimés à environ 350 milliards de dollars, soit plus de 1,5 fois le PIB du pays en 2021[4]. Environ 105 milliards de dollars sont nécessaires de toute urgence pour répondre aux besoins immédiats, notamment dans les secteurs sociaux tels que le logement, la santé et l'éducation, qui sont essentiels pour éviter une nouvelle détérioration des conditions de vie et une augmentation de la pauvreté. Ces chiffres vont augmenter de manière significative tant que le conflit continue.

La guerre et l'incertitude prolongée sur son évolution ont également des retombées négatives en dehors de l'Ukraine. Les prévisions de croissance du PIB pour 2023 en Europe ont été revues à la baisse, car les effets de la guerre se répercutent sur les marchés des produits de base et les marchés financiers, affectent les flux commerciaux et migratoires, et sapent la confiance des entreprises et des consommateurs. L'inflation dans les États membres de la CEB a atteint son plus haut niveau depuis des décennies, malgré le resserrement des politiques monétaires. Si les pressions inflationnistes ont débuté avant l'agression russe contre l'Ukraine, les répercussions de celle-ci ont considérablement accéléré la hausse des prix.

Les segments les plus pauvres et les plus vulnérables de la population sont les premiers à subir les répercussions économiques de la guerre. La hausse des prix de l'énergie et des denrées alimentaires a non seulement creusé le déficit des comptes courants dans les pays tributaires des importations, mais a également pesé lourdement sur les budgets des ménages, en particulier ceux des groupes à faibles revenus. Les pressions inflationnistes érodent davantage les revenus, les travailleurs de nombreux États membres de la CEB ayant déjà enregistré de fortes baisses de leurs salaires en termes réels.

[3] Fonds monétaire international (2022), *Perspectives de l'économie mondiale : Riposter à la crise du coût de la vie*, Washington, DC., Octobre.
[4] Banque mondiale, Gouvernement d'Ukraine et Commission européenne (2022), *Ukraine rapid damage and needs assessment: August 2022*.

2.2. Crises en cascade et interdépendantes

La guerre en Ukraine est venue s'ajouter à d'autres crises, comme celle du COVID-19, qui ont surtout affecté les groupes vulnérables. Dans la phase aiguë de la pandémie de COVID-19, les effets ont été dévastateurs en termes de surmortalité. Alors que nous passons à une phase post-aiguë, la pandémie continue d'affecter le mode de fonctionnement des sociétés européennes et touche les groupes vulnérables de manière disproportionnée, malgré l'effet amortisseur des mesures publiques. Les groupes vulnérables ont été les plus exposés non seulement aux risques sanitaires, mais aussi aux retombées plus générales de la crise, notamment les pertes de revenus et la pauvreté. Sur le front de l'emploi, ce sont généralement les femmes, les jeunes, les personnes peu instruites et les migrants qui ont été les plus touchés. Les jeunes et les enfants ont également été fortement affectés par les fermetures prolongées d'écoles ; les élèves ayant moins de ressources à la maison ont été fortement désavantagés.

Nos sociétés sont également de plus en plus touchées par l'accélération des effets du changement climatique. Les engagements mondiaux restent en deçà des efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. L'accélération rapide du dérèglement climatique et la probabilité accrue de changements irréversibles et de points de basculement auront probablement des effets dévastateurs. En Europe, les risques liés au climat ont directement touché 50 millions de personnes et causé des pertes se chiffrant en milliers de milliards d'euros au cours des dernières décennies. La région se réchauffe plus rapidement que la moyenne mondiale, et les coûts humains et économiques associés devraient rapidement augmenter au fil du temps.

La crise climatique exacerbe les inégalités, tant entre les pays qu'en leur sein. Les économies en développement et émergentes, y compris certains États membres de la CEB, sont disproportionnellement touchées par les effets climatiques en proportion de leur économie, et risquent de subir des conséquences plus longues. Cela est dû à la combinaison d'une exposition plus élevée aux aléas climatiques et de facteurs endogènes affectant la résilience, comme la capacité institutionnelle à gérer les risques. Au sein des pays, la part de la richesse perdue à cause des catastrophes peut être deux à trois fois supérieure pour les ménages à faible revenu que pour les groupes à revenu plus élevé, et les risques liés au climat peuvent avoir des impacts cumulatifs importants sur la santé, la valeur des biens et les moyens de subsistance, notamment. La crise climatique constitue donc également une crise sociale, qui creuse les inégalités et maintient les personnes vulnérables dans un cycle de sous-développement.

Parmi les nombreuses répercussions du changement climatique et d'autres macro-tendances, la migration est appelée à devenir un élément structurel de nos sociétés. La migration est apparue comme une stratégie d'adaptation essentielle aux effets du changement climatique. Dans un avenir proche, des migrations de plus en plus importantes provenant de régions vulnérables devraient avoir lieu en raison de pénuries d'eau, de phénomènes météorologiques extrêmes, de l'élévation du niveau de la mer et d'autres effets climatiques. En outre, les personnes à faible revenu qui souhaitent migrer pourraient de moins en moins être en mesure de le faire en raison de l'augmentation des coûts et du manque de ressources – une dynamique qui renforcera davantage la marginalisation des groupes pauvres et vulnérables, déjà induite par le changement climatique.

Dans ce contexte de "nouvelle normalité" caractérisée par des crises en cascade et interdépendantes, le renforcement de la résilience de la société est devenu une question primordiale. La pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine ont pris les sociétés européennes au dépourvu. La crise climatique s'accélère, et la réponse collective est jusqu'à présent inadéquate. Les effets de ces crises convergent au détriment de larges pans de la société, mais surtout des plus vulnérables, compromettant les progrès en matière de développement social et d'inclusion, et nécessitant des solutions coûteuses. À l'avenir, la sauvegarde et le renforcement de la cohésion sociale nécessiteront une préparation et une résilience accrues face aux nouvelles menaces imprévues des prochaines crises mondiales.

2.3. Un programme de développement social et d'inclusion inachevé

Dans ce contexte, les États membres de la CEB sont également confrontés à des défis persistants en matière de développement social et d'inclusion, qui sont antérieurs aux crises du COVID-19 et de l'Ukraine. Les progrès ont stagné ou ralenti dans des domaines clés de l'Agenda 2030, notamment pour les ODD éminemment "sociaux"[5]. Malgré les évolutions positives de la dernière décennie, un Européen sur cinq reste menacé de pauvreté ou d'exclusion sociale[6]. Certains groupes de personnes sont particulièrement touchés – notamment les jeunes, les chômeurs, les personnes issues de l'immigration, souffrant d'un handicap ou ayant un faible niveau d'éducation[7]. De nombreuses régions européennes souffrent de stagnation ou de déclin économique, tandis que les villes florissantes sont confrontées à une polarisation croissante entre les communautés et au sein de celles-ci[8].

L'égalité d'accès aux services publics demeure un défi dans de nombreux États membres de la CEB, avec des conséquences négatives sur la santé, la sécurité, la protection de l'environnement, l'inclusion sociale et la capacité de faire face aux crises. De nombreux Européens n'ont toujours pas accès à une éducation de qualité, aux soins médicaux, au logement, à l'eau et à l'assainissement, ce qui accroît leur vulnérabilité[9].

L'accès aux soins médicaux, leur caractère abordable et leur qualité ne sont pas uniformément répartis selon les pays ou au sein de ceux-ci. Les besoins d'investissement dans les soins médicaux restent élevés, et devraient augmenter avec le vieillissement de la population européenne. Les maladies non transmissibles représentent une menace croissante pour l'espérance et la qualité de vie en Europe, en particulier pour les groupes vulnérables et à faible revenu. Les besoins de soins médicaux non satisfaits sont beaucoup plus élevés parmi les ménages à faible revenu, en particulier dans les pays qui ont davantage recours aux paiements directs[10]. Bien que le nombre de travailleurs de la santé ait augmenté au cours de la dernière décennie, les pénuries persistent dans de nombreux pays, et sont devenues particulièrement évidentes pendant la crise du COVID-19. Les besoins en soins de longue durée, en particulier, devraient continuer à augmenter en raison du vieillissement de la population – alourdissant encore la charge des soins non rémunérés incombant surtout aux femmes, à moins de trouver des solutions.

Le besoin de nouveaux logements sociaux et abordables continuera d'augmenter en Europe en raison de la hausse des prix, de la menace de récession économique et de la dynamique migratoire. Les besoins en logements sociaux et abordables augmentent rapidement dans toute l'Europe, car un nombre croissant de personnes sont financièrement exclues du marché du logement et vivent dans des conditions inférieures aux normes, dans des habitats surpeuplés et parfois dangereux. Cette situation est susceptible de s'aggraver avec les pressions inflationnistes, en particulier dans certains Pays du Groupe Cible de la CEB. En outre, une grande partie des logements sociaux existants nécessite des rénovations pour répondre à des normes de qualité et d'efficacité énergétique.

L'égalité des genres reste à atteindre, et les disparités existantes génèrent des coûts importants pour la société. Malgré des progrès au cours des dernières décennies, l'accès des femmes européennes aux ressources financières demeure plus limité, leur participation au marché du travail dans son ensemble – et aux emplois de qualité en particulier – est plus faible ; en outre, elles sont moins payées à travail égal, gagnent moins au cours de leur vie et sont davantage exposées au risque de pauvreté que les hommes[11]. Cela limite également leur accès aux services de base, notamment aux soins médicaux et médico-sociaux destinés aux femmes présentant un handicap ou âgées. Les préjugés et discriminations touchent également les femmes de manière moins visible, mais parfois mortelle, comme le montre un nombre croissant de données concernant les préjugés sexistes dans le domaine des soins médicaux – de la baisse des investissements dans la recherche sur la santé des femmes aux diagnostics erronés liés à un "scepticisme quant aux symptômes". En améliorant l'égalité entre les hommes et les femmes, le PIB européen pourrait augmenter de près de 10% d'ici à 2050.[12]

[5] Sachs, Jeffrey, et al. (2022), *Sustainable Development Report 2022– From crisis to sustainable development: The SDGs as roadmap to 2030 and beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
[6] Données pour 2020 et pour les pays de l'UE uniquement. Eurostat (2021), "One in five people in the EU at risk of poverty or social exclusion".
[7] Eurostat (2022), *Sustainable development in the European Union*.
[8] Commission européenne (2022), *8e rapport sur la cohésion.*
[9] CEB (2021), *Investir dans des systèmes de santé et médico-sociaux efficaces, inclusifs et résilients en Europe,* Brief technique.
[10] OCDE/Union européenne (2020), *Health at a Glance: Europe 2020: State of health in the EU cycle*, Éditions OCDE, Paris.

L'évolution rapide des technologies numériques et leur utilisation croissante dans la prestation de services sociaux créent à la fois des opportunités et des risques. À l'heure actuelle, l'accès aux solutions numériques n'est pas universellement disponible ou abordable, et la fracture numérique touche certains groupes de population plus que d'autres. L'Europe présente encore des écarts importants entre hommes et femmes dans le domaine du numérique, et une fracture persistante entre ville et campagne. Cela a des effets négatifs sur l'emploi, l'éducation, la santé, les services sociaux et le développement socio-économique des personnes exclues du numérique. La promotion de l'inclusion numérique apparaît comme une priorité transversale essentielle parmi les États membres de la CEB.

Dans ce contexte, le mandat social de la CEB est plus pertinent que jamais. Dans l'ensemble, les crises que traverse l'Europe convergent au détriment des plus vulnérables, s'ajoutent à un programme social inachevé et portent atteinte à la cohésion sociale. Une "nouvelle normalité" est en train d'émerger, dans laquelle les effets des crises en cascade et interdépendantes aggravent les lacunes préexistantes et érodent davantage les acquis du développement social et de l'inclusion. Les investissements visant à préserver et stimuler la cohésion sociale sont donc plus nécessaires que jamais.

[11] Dans l'EU-27, *l'écart du taux d'emploi entre les femmes et les hommes* était de 11,6% en 2020, 62,2% des femmes de l'UE ayant un emploi contre 72,8% des hommes (données EU-27), et l'écart de rémunération s'élevait à 13%, n'ayant que légèrement diminué au cours de la dernière décennie. Un indicateur plus significatif est *l'écart derémunération global entre les femmes et les hommes*, qui combine l'impact des écarts dans le salaire horaire moyen, dans le nombre moyen mensuel d'heures rémunérées (avant ajustement pour le travail à temps partiel) et dans les taux d'emploi. En 2018, l'écart de rémunération globale atteignait le chiffre stupéfiant de 36,7%.

[12] Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2017), "Economic benefits of gender equality in the EU".

3. Objectifs principaux et orientations stratégiques

La mission de la CEB est de promouvoir la cohésion sociale en Europe, définie comme "la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en minimisant les disparités et en évitant la marginalisation"[13].

La CEB poursuit sa mission en finançant des projets au service des personnes vulnérables. La vulnérabilité – la susceptibilité à subir des dommages – résulte des interactions entre les caractéristiques des individus et des communautés, leurs milieux de vie, leurs ressources et les défis auxquels ils sont confrontés. La vulnérabilité peut être temporaire, affectant les individus et les groupes pendant une crise, ou elle peut être persistante et permanente. Il est essentiel de répondre aux besoins des personnes vulnérables et d'accroître leur résilience pour garantir que personne ne soit laissé pour compte, et renforcer la cohésion sociale.

L'activité de la CEB s'articule entre les lignes d'action et les secteurs. Les lignes d'action mises à jour présentées dans le Graphique 1 reflètent les différents canaux par lesquels l'engagement de la CEB dans ses différents secteurs d'opération contribue à promouvoir la cohésion sociale.

Au cours des cinq prochaines années, la CEB restera concentrée sur sa mission et poursuivra trois objectifs principaux, identifiés en tenant compte du contexte opérationnel et des perspectives décrites au Chapitre 2, et de l'adhésion prévue de l'Ukraine à la CEB :

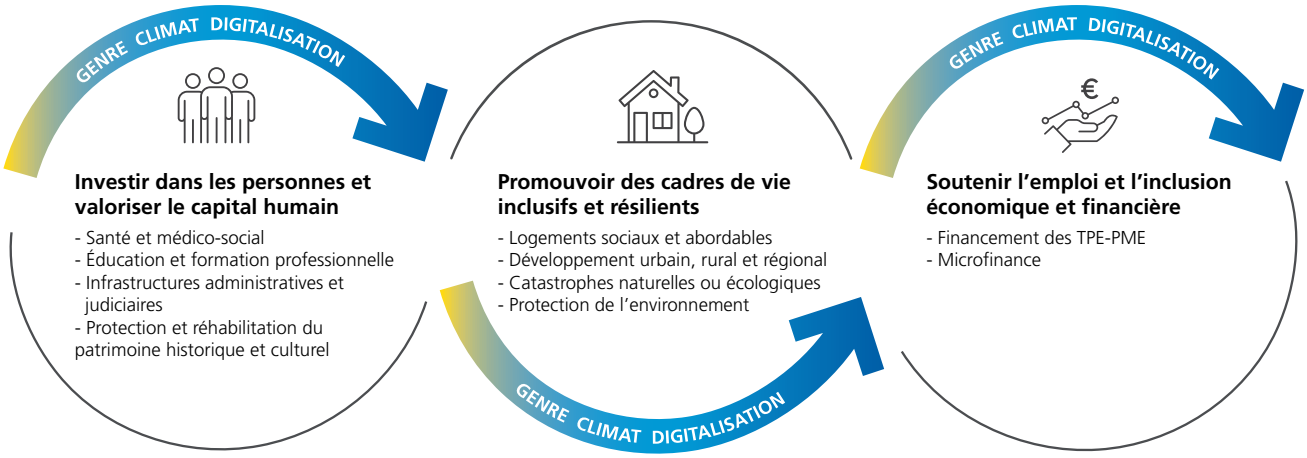
I. Répondre de manière flexible à l'évolution des défis du développement social et de l'inclusion ;
II. Investir dans l'aide aux réfugiés et aux migrants, dans leur intégration au sein de leurs communautés d'accueil, et dans la préparation aux futures dynamiques migratoires ;
III. Soutenir les besoins de reconstruction et de réhabilitation des secteurs sociaux de l'Ukraine.

Pour atteindre ces objectifs, la CEB affinera son approche de la vulnérabilité et mettra l'accent sur les interventions dans certains secteurs, pour chaque ligne d'action, tout en maintenant son engagement dans tous les principaux domaines d'opération, conformément à son mandat, à ses priorités statutaires et à l'évolution des besoins et demandes des États membres. En outre, des considérations transversales sur l'action climatique, l'égalité des genres et la transition numérique contribueront à façonner et à éclairer l'ensemble des activités de la CEB.

La CEB débutera également ses opérations en Ukraine. L'engagement de la CEB en Ukraine est subordonné à l'adhésion du pays à la CEB. L'Ukraine a fait des progrès substantiels dans les procédures internes d'adhésion nécessaires. Bien que l'incertitude demeure, le processus pourrait être achevé début 2023.

La CEB restera flexible, souple et agile. En raison du haut niveau d'incertitude quant à l'évolution et aux conséquences de la guerre en Ukraine, à la durée de la reprise après la crise du COVID-19 et aux défis futurs, la CEB poursuivra ses objectifs avec flexibilité. En 2025, une revue à mi-parcours sera effectuée afin de s'assurer que le Cadre Stratégique reste pertinent, et l'adapter si nécessaire.

Graphique 1. Lignes d'action et secteurs



[13] Conseil de l'Europe (2008), *Vers une nouvelle vision sociale pour l'Europe du XXIe siècle – Rapport de la* task force *de haut niveau sur la cohésion sociale au XXIe siècle*, page 14.

3.1. Le prisme de la vulnérabilité

L'accent mis sur les groupes vulnérables définit l'engagement de la CEB en faveur de la cohésion sociale. La CEB remplit sa mission en finançant des opérations qui répondent aux besoins des groupes vulnérables et augmentent le bien-être des membres les plus défavorisés et marginalisés de la société, réalisant ainsi une plus grande cohésion sociale pour tous.

La CEB adopte une approche intégrée pour évaluer la vulnérabilité. À travers le prisme de la vulnérabilité, la CEB examine les facteurs qui augmentent l'exposition et/ou la sensibilité des individus et des communautés aux chocs et aux tensions, ou qui diminuent leur capacité à faire face, à s'adapter et à prospérer. Alors que les chocs se caractérisent généralement par des événements soudains et aigus (comme une pandémie), les tensions sont des tendances à plus long terme, dont l'apparition est lente et la durée prolongée (comme le vieillissement de la population, ou certains risques liés au climat comme les sécheresses ou l'élévation du niveau de la mer).

La CEB examine trois ensembles de facteurs de vulnérabilité, liés aux éléments suivants : 1) cadre de vie ; 2) situation économique ; et 3) caractéristiques individuelles. L'interaction de ces facteurs, entre eux, et avec les chocs et tensions, exerce un effet combiné sur la vulnérabilité globale des individus et des communautés.

À l'avenir, la CEB appliquera systématiquement le prisme de la vulnérabilité à ses activités de prêt, afin de renforcer leur valeur de cohésion sociale. En identifiant les sources spécifiques de vulnérabilité auxquelles chaque projet entend s'attaquer, le prisme de la vulnérabilité peut aider à concevoir de meilleures solutions, adaptées aux besoins des bénéficiaires ciblés. Le prisme de la vulnérabilité peut également être utile pour comprendre comment les facteurs de vulnérabilité peuvent générer des risques ou des obstacles à la réalisation des objectifs d'un projet, afin que la conception et la mise en œuvre du projet puissent être adaptées en conséquence. Les résultats de l'examen au prisme de la vulnérabilité seront intégrés dans les demandes de prêt de la CEB dans le cadre de l'examen systématique des projets.

3.2. Orientations sectorielles

La CEB renforcera la sélectivité au niveau sectoriel afin de déployer ses ressources limitées là où elles peuvent contribuer au mieux à atteindre ses objectifs stratégiques principaux. À cette fin, la CEB a identifié six "secteurs prioritaires" dans ses lignes d'action.

3.2.1. Investir dans les personnes et valoriser le capital humain

Santé et médico-social

Le financement de la santé par la CEB vise à favoriser une vie saine et le bien-être en assurant l'accès à des soins médicaux de qualité et abordables pour tous.[14] De 2023 à 2027, la CEB s'efforcera de remédier aux disparités en matière d'accès et de qualité des soins médicaux entre les territoires européens, aux défis du vieillissement de la population, et à la menace persistante des maladies non transmissibles (en particulier pour les groupes à faibles revenus et vulnérables), ainsi qu'aux défis croissants tels que les impacts sanitaires du changement climatique, la nécessité de renforcer l'attention portée à la santé des femmes, et la menace de pandémies.

La CEB s'efforcera de promouvoir des investissements conformes à une approche plus intégrée des soins de santé.[15] Le financement de la CEB se concentrera donc sur : i) les centres de soins médicaux primaires multidisciplinaires fournissant des soins centrés sur la personne et des services de prévention, tout en assurant un accès inclusif et abordable, en particulier pour les personnes les plus démunies ; ii) certains hôpitaux qui se concentrent sur les soins spécialisés et sont plus inclusifs et adaptés aux futures conditions climatiques ; et iii) les soins de longue durée et médico-sociaux communautaires qui peuvent permettre aux personnes âgées ainsi qu'aux personnes souffrant de handicap ou d'autres vulnérabilités de mener une vie plus indépendante et heureuse dans la communauté.

Le financement de l'économie des soins contribuera également à l'égalité des genres et à l'émancipation économique des femmes en créant des emplois dans un secteur où les femmes sont majoritaires, et en apportant des solutions pour réduire la part des soins non rémunérés incombant aux femmes, ce qui a une incidence sur leur

[14] Conformément à l'ODD 3 "Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges".
[15] CEB (2021), *Investir dans des systèmes de santé et médico-sociaux efficaces, inclusifs et résilients en Europe,* Brief technique.

taux de chômage ou de sous-emploi. Les activités futures s'efforceront également de soutenir les investissements visant à relever les défis sanitaires propres à chaque genre.

Le financement de la santé contribuera à améliorer les conditions de vie des réfugiés et des migrants, dont l'état de santé est souvent moins bon que celui des communautés locales, et qui ont des difficultés à accéder aux services de santé. De nombreux réfugiés et migrants arrivent avec des besoins importants en matière de soins médicaux, dus aux événements traumatisants vécus dans leur pays d'origine, aux difficultés de la migration et aux ruptures dans la continuité des soins[16]. Les réfugiés et les migrants les plus vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes souffrant d'un handicap, peuvent avoir du mal à accéder aux services de santé après leur arrivée en raison du manque d'informations, de moyens financiers limités, des barrières linguistiques et juridiques, ainsi que faire face à des discriminations. En outre, les installations et services de santé sont soumis à une forte pression lorsque des afflux importants de réfugiés et de migrants entraînent une augmentation rapide et imprévue de la population. Une approche intégrée des soins médicaux, fondée sur la proximité et les besoins individuels, peut contribuer à faciliter l'accès aux soins des réfugiés et des migrants. Dans le cadre de cette approche, la CEB pourrait envisager de soutenir (directement, ou par le biais d'intermédiaires financiers spécialisés) les organisations de l'économie sociale (par exemple, organisations non gouvernementales, associations à but non lucratif, entreprises sociales) fournissant des services de santé ciblés aux populations migrantes et réfugiées vulnérables.

Éducation et formation professionnelle

Par le financement de l'éducation, la CEB vise à favoriser une éducation inclusive, équitable et de grande qualité, qui favorise l'amélioration des résultats d'apprentissage et de la cohésion sociale grâce à des solutions écologiquement durables et adaptées au climat.[17] La CEB continuera à soutenir l'élargissement, la rénovation et la modernisation des infrastructures éducatives, ainsi que leur utilisation efficace, afin de permettre des méthodes d'enseignement et d'apprentissage innovantes, d'accroître l'efficacité énergétique et de renforcer la résilience face au changement climatique. Elle investira également dans la conception d'écoles susceptibles d'accroître la résilience globale de la communauté.

La CEB a développé un cadre intitulé "*Construire l'éducation*" pour transformer les bâtiments (re)construits en environnements propices à un apprentissage efficace et au bien-être des apprenants, avec la participation active des autorités locales, des enseignants et d'autres utilisateurs et parties prenantes[18]. Cette approche a été approuvée par d'autres institutions internationales, notamment les principaux partenaires européens comme la Commission européenne (CE) et la Banque européenne d'investissement (BEI), ainsi que d'autres BMD. Le cadre sera diffusé et mis en œuvre de 2023 à 2027.

Les activités de la CEB dans le secteur de l'éducation viseront également à intégrer les technologies numériques dans les modes de fonctionnement et d'enseignement des écoles. Cela peut contribuer à améliorer les résultats d'apprentissage et à assurer la continuité de la scolarité en temps de crise, à condition de combler les lacunes existantes en termes d'accès aux solutions numériques et de connaissances sur leur utilisation, qui ont été fortement mises en évidence par la pandémie de COVID-19.

En finançant l'éducation et la formation professionnelle, la CEB pourrait accompagner les travailleurs peu qualifiés les plus vulnérables, dont les emplois sont menacés par les tendances et les défis mondiaux. Ce domaine revêt une importance croissante dans le contexte de l'évolution de la nature du travail, des pénuries de main-d'œuvre, de l'allongement de la vie professionnelle, de la stagnation de la croissance de la productivité européenne et de la transition vers une économie verte.

En promouvant des solutions d'apprentissage mixtes et inclusives, les projets éducatifs financés par la CEB favorisent l'intégration des réfugiés et des migrants, ainsi que la sensibilisation culturelle et les interactions positives. Les enfants réfugiés et migrants doivent pouvoir accéder rapidement à une éducation de qualité ainsi qu'à un soutien linguistique, culturel et psychologique adapté à leurs besoins individuels. Les enseignants ont

[16] Lebano, Adèle, et al. (2020), "Migrants' and refugees' health status and healthcare in Europe: A scoping literature review", *BMC Public Health* 20, 1039. https://doi.org/10.1186/s12889-020-08749-8.

[17] Conformément à l'ODD 4 : "Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie".

[18] À cette fin, la CEB a élaboré des Directives pour la conception architecturale d'établissements préscolaires, ainsi qu'un cadre destiné à favoriser de meilleurs environnements d'apprentissage.

également besoin de soutien pour mieux comprendre les besoins des enfants et y répondre. L'intégration des adultes réfugiés et migrants sur les marchés du travail nécessitera également des investissements importants dans l'éducation des adultes, notamment pour les aider à apprendre la langue locale, à acquérir de nouvelles compétences ou à créer une entreprise. Pour soutenir l'égalité des genres et l'autonomisation économique des femmes, il sera également essentiel d'assurer l'accès des femmes à ces formations, et d'adapter celles-ci à leurs besoins.

3.2.2. Promouvoir des cadres de vie inclusifs et résilients

Logements sociaux et abordables

La CEB continuera à financer des logements sociaux et abordables destinés aux populations vulnérables afin de réduire la pauvreté dans ce secteur et de soutenir les quartiers mixtes inclusifs. La CEB collabore efficacement avec des entités du secteur public (ministères compétents, sociétés de logement public, fonds pour le logement)[19], ainsi qu'avec des organisations à but non lucratif (telles que des associations et des coopératives pour le logement) qui fournissent des logements locatifs sociaux et abordables aux personnes qui ont des difficultés à se loger ou ne peuvent le faire que dans des conditions extrêmement précaires. Il s'agit notamment des populations vulnérables telles que définies par les autorités nationales, ainsi que d'un nombre croissant de personnes confrontées à la "surcharge des coûts du logement"[20, 21].

La CEB continuera à s'efforcer de mobiliser les investisseurs privés en faveur des logements sociaux et abordables. Certains projets de logement financés par la CEB dans l'UE seront soutenus par le mécanisme de garantie InvestEU, et les prêts de la CEB peuvent aider les pays membres de l'UE à financer leurs contributions nationales ou à fournir un financement relais pour la rénovation du parc de logements sociaux afin de faciliter l'absorption des financements de l'UE, par exemple la Facilité pour la reprise et la résilience (FRR).

La CEB continuera également à financer les logements pour les étudiants et les personnes âgées. Les investissements en logements étudiants facilitent non seulement l'accès à des logements abordables pour les étudiants sans ou à faibles revenus, mais libèrent également des appartements locatifs standard pour d'autres résidents dans les villes saturées. L'offre de solutions de logements pour les personnes âgées, notamment des logements partagés innovants, est un autre domaine qui présente des avantages sociaux significatifs. Une attention particulière sera accordée à la conception et à la mise en œuvre de projets adaptés au changement climatique.

La lutte contre le sans-abrisme en Europe est un domaine qui devient prioritaire pour la CEB, qui continuera à travailler avec la CE dans le cadre de la Plateforme européenne de lutte contre le sans-abrisme (EPOCH). La CEB aidera les États membres à mettre en œuvre des stratégies intégrées pour fournir des logements plus permanents, plutôt que de continuer à se concentrer sur l'hébergement d'urgence.

Répondre aux besoins en logement des migrants et des réfugiés est la priorité de la CEB depuis sa création; ces groupes sont parmi les plus défavorisés en matière d'accès à un logement de qualité. Ce défi sera exacerbé par l'augmentation attendue des flux migratoires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières de l'Europe, qui concerne souvent les régions où la demande de travailleurs est la plus forte (et, à l'avenir, celles où les conditions climatiques seront plus favorables), mais où les marchés du logement sont, ou seront, saturés.

Les besoins en logement des réfugiés et des migrants peuvent être séparés en deux catégories, qui continueront toutes deux à être soutenues par la CEB. L'hébergement à court terme à l'arrivée est souvent fondamental pour absorber les fortes poussées migratoires et fournir rapidement aux populations des conditions de vie adéquates. À cette fin, la CEB a fourni des fonds à ses États membres par l'intermédiaire du Fonds pour les migrants et les réfugiés (MRF). Toutefois, l'hébergement d'urgence ne doit pas devenir une solution à long terme *de facto*, car cela crée des obstacles à l'intégration des populations dans les communautés d'accueil. Les réfugiés et les migrants devraient donc avoir accès à des solutions de logements sociaux et abordables à long terme qui sont de bonne qualité, durables et résilientes, dans des quartiers inclusifs et mixtes.

[19] CEB (2019), *Social and affordable housing provided by non-profit private organisations in Europe*, Brief technique.
[20] Le taux de surcharge des coûts du logement est défini comme le pourcentage de la population vivant dans un ménage où le coût total du logement représente 40% ou plus du revenu disponible total du ménage (net des allocations liées à l'habitat).
[21] Conseil de l'Europe (2020), "Le droit à un logement abordable : un devoir négligé en Europe", voir www.coe.int

Développement urbain, rural et régional

La CEB finance des investissements qui renforcent la résilience et s'attaquent aux facteurs de vulnérabilité dans les communautés de toutes tailles, des zones métropolitaines aux petites villes et aux zones semi-rurales. La CEB continuera à contribuer au développement territorial durable et inclusif en cofinançant la mise en œuvre de plans d'investissements multisectoriels conformes aux stratégies de développement des villes et des régions. La CEB a étendu son soutien aux autorités infranationales, en insistant sur la cohésion sociale dans les villes et en accordant une attention accrue aux aspects de résilience et de durabilité environnementale, notamment lorsque les inégalités sociales et l'exposition à la dégradation environnementale et aux risques climatiques se renforcent mutuellement.[22]

En 2023-2027, les prêts accordés par la CEB aux villes devraient progressivement intégrer une aide à des initiatives plus transformatrices. Les villes prennent des mesures pour développer des programmes porteurs de transformations (au niveau de la ville, ou du quartier/de la communauté en vue d'un élargissement ultérieur) qui renforcent, en étroite collaboration avec les communautés locales, la résilience aux chocs et tensions multiples[23]. Ces mesures peuvent par exemple s'inscrire dans le cadre des efforts de revitalisation urbaine des villes. Ces projets visent à revoir l'aménagement des quartiers pour renforcer leur résilience en améliorant la qualité de l'environnement, la cohésion sociale et l'inclusion économique, et en consolidant les institutions locales.

La CEB continuera à être un partenaire clé des villes européennes pour le déploiement efficace des financements de l'UE, tels que les ressources de la FRR, en cofinançant les contributions propres des villes et en assurant un financement relais. Au sein des pays de l'UE, la mise en œuvre du programme permettra aux villes d'élaborer des initiatives intégrées pour soutenir une transition verte équitable et inclusive, ainsi que la reprise post-COVID-19.

L'objectif de la CEB visant à créer des quartiers mixtes et inclusifs contribuera au bien-être de chacun, notamment à celui des migrants et des réfugiés. La CEB continuera à soutenir les projets dans ce secteur qui accordent une attention particulière aux besoins des migrants et des réfugiés afin d'améliorer leurs conditions de vie et leur intégration sociale, renforçant ainsi la résilience des villes grâce à la diversification des communautés.

3.2.3. Soutenir l'emploi, et l'inclusion économique et financière

Financement des micros, petites et moyennes entreprises (TPE-PME)

La CEB continuera à financer les investissements et les besoins en fonds de roulement des TPE-PME par le biais d'institutions financières intermédiaires. Ces opérations visent à créer et à préserver les emplois, soutenir des économies locales dynamiques et inclusives, ainsi qu'à favoriser l'inclusion financière. Avant même la pandémie de COVID-19, de nombreuses TPE-PME européennes, dont le financement dépend essentiellement des crédits bancaires, avaient des difficultés à accéder à des fonds suffisants pour lancer ou développer leur activité, malgré l'abondance de liquidités sur le marché[24]. Dans la plupart des pays européens, la situation s'est détériorée en raison de la pandémie ; un soutien fiscal et monétaire a donc été mis en place pour éviter un resserrement du crédit, ou *credit crunch*. Si cette mesure a permis d'améliorer la situation en 2020-2021 (quoique de manière inégale), les conditions du marché pourraient se resserrer à l'avenir en raison des hausses des taux d'intérêt. Parallèlement, la demande de crédit pourrait augmenter, notamment en cas de récession économique qui ralentirait la capacité des TPE-PME à générer des revenus internes.[25]

La CEB restera sélective dans ses relations avec les intermédiaires financiers. Plus précisément, elle accordera la priorité aux intermédiaires financiers qui encouragent l'inclusion financière des femmes et des groupes vulnérables ou, plus généralement, se préoccupent de l'impact social de leurs opérations. La CEB continuera à soutenir les prêts aux TPE-PME destinés à améliorer leur efficacité énergétique et leur adaptation au changement climatique. Ces opérations comprendront la mise en place de mesures incitatives pour garantir une adoption

[22] CEB (2020), *Investing in inclusive, resilient and sustainable social infrastructure in Europe: the CEB's experience*. Brief technique
[23] CEB (2022), *From Community Vulnerability to Resilience - The Experience of European Cities*. Brief technique
[24] Rodríguez-Pose, Andrés, et al. (2020), "Credit constraints, labor productivity, and the role of regional institutions: Evidence from manufacturing firms in Europe", *Journal of Regional Science*, vol.61(2), p. 299-328.
[25] OCDE (2022), *Le financement des PME et des entrepreneurs 2022 : Tableau de bord*, Éditions OCDE, Paris; BCE (2021), *Survey on the access to finance of enterprises in the euro area: October 2020 to March 2022*.

suffisante par les intermédiaires financiers et leurs clients, ainsi que la définition de paramètres permettant de mesurer les avantages de l'efficacité énergétique avec des coûts de transaction minimaux. Enfin, la CEB cherchera à atteindre les régions mal desservies et à contribuer à la cohésion territoriale en coopérant davantage avec les petites banques coopératives locales et en incitant les banques commerciales à développer leur activité dans ces zones.

Microfinance[26]

La CEB prévoit d'accroître son soutien aux institutions de microfinance (IMF), qui sont confrontées à un déficit de financement de près de 12,9 milliards d'euros[27], appelé à se creuser dans les années à venir. Les solutions de financement de la CEB permettent d'appuyer les microcrédits accordés aux entreprises (pour l'investissement et le fonds de roulement) et les microcrédits personnels à vocation sociale, par exemple pour l'amélioration du logement. Les prêts de la CEB accordés aux IMF exigent généralement des garanties afin de couvrir leur risque élevé, ce qui limite la marge de manœuvre dans ce secteur. Pour surmonter cet obstacle, la CEB s'efforce d'améliorer l'accès aux garanties du programme InvestEU pour ses opérations au sein de l'UE, tout en réorientant les ressources du Compte de dividendes sociaux (CDS) vers les opérations dans les États non membres de l'UE.

La CEB considère la microfinance comme un outil important pour faciliter l'intégration à long terme des migrants et des réfugiés, qui subissent généralement une exclusion financière. Pour les institutions de microfinance, le segment de clientèle des réfugiés et des migrants peut présenter un risque de crédit (réel ou perçu) plus élevé. C'est pourquoi les institutions travaillant avec ces populations nécessitent un soutien supplémentaire en termes de dons et de garanties pour assurer la viabilité de leurs opérations à long terme ainsi que l'accessibilité financière au microcrédit.

Pour renforcer l'impact social de son action, la CEB envisagera aussi de travailler avec des IMF plus petites et spécialisées qui n'ont pas accès aux ressources proposées par d'autres BMD, compte tenu du caractère onéreux des prêts, qui restent généralement modiques, et du risque élevé des opérations.

3.3. Thèmes transversaux

Le Cadre Stratégique 2023-2027 identifie trois thèmes transversaux étroitement liés aux principaux secteurs d'activité de la CEB, et essentiels aux progrès en matière de cohésion sociale :

I. Action pour le climat
II. Égalité des genres
III. Transformation numérique

Bien qu'ils ne soient pas présentés comme des domaines d'intervention distincts, les thèmes transversaux orienteront la manière dont les activités de la CEB dans tous les secteurs sont conçues et mises en œuvre. Un accent plus explicite et systématique sur ces thèmes devrait permettre de renforcer encore la valeur de la cohésion sociale de l'ensemble des projets de la CEB.

3.3.1. La crise climatique en tant que crise sociale

La crise climatique est l'un des principaux enjeux auxquels est confrontée l'Europe : elle menace sa cohésion sociale, économique et territoriale, et enferme les personnes vulnérables dans un cercle vicieux de sous-développement. La lutte contre la crise climatique peut entraîner une transformation sociale positive, à condition que les réponses climatiques soient fondées sur une approche inclusive qui tient expressément compte des besoins des populations les plus vulnérables et des difficultés auxquelles elles sont exposées.

Pour aborder les questions climatiques dans son Cadre Stratégique 2023-2027, la CEB s'attachera à :

- **Aligner ses activités sur l'Accord de Paris et garantir la compatibilité avec les objectifs climatiques**

La CEB a défini une approche et une feuille de route pour l'alignement sur l'Accord de Paris (toutes deux approuvées par le Conseil d'administration en novembre 2021), qu'elle appliquera progressivement à toutes ses activités. Dans le cadre de cet exercice, les procédures de contrôle préalable durant la phase d'instruction seront renforcées. Les projets ne seront pas éligibles au financement de la CEB s'ils ne sont pas suffisamment alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris. Ces mesures seront applicables dès 2023 pour

[26] Compte tenu de son importance, la "microfinance" est proposée comme un secteur distinct dans le Cadre Stratégique 2023-2027.
[27] CE (2020), Microfinance in the European Union: Market analysis and recommendations for delivery options in 2021-2027.

les opérations de prêt direct dont l'utilisation des produits est préétablie, et seront étendues aux autres instruments de la CEB en 2024.

- **Adopter une approche fondée sur le lien entre climat et enjeux sociaux à l'investissement social pour en accroître l'impact**

La CEB prendra systématiquement en compte les enjeux liés au climat lors de la conception et de la mise en œuvre de ses investissements sociaux, afin de briser le cercle vicieux entre vulnérabilité sociale et crise climatique. Les procédures de contrôle préalable des projets se concentreront notamment sur les liens entre les éléments de vulnérabilité des personnes concernées par le projet, et les risques et impacts climatiques pertinents.

En outre, compte tenu de l'impact social important des risques climatiques, tels que les vagues de chaleur, les incendies de forêt, les sécheresses et les inondations, la CEB se concentrera sur le financement d'activités qui renforcent la résilience climatique des populations vulnérables et soutiennent les réponses des communautés aux catastrophes d'ordre climatique ou autres. Ces actions s'inscrivent parfaitement dans le mandat social de la CEB et répondent à l'appel mondial lancé aux BMD pour accroître leur soutien aux mesures d'adaptation au changement climatique, qui reçoivent beaucoup moins d'attention et de financement international que les mesures d'atténuation du changement climatique. Tout en reconnaissant l'avantage comparatif d'autres BMD en matière d'atténuation du changement climatique, la CEB peut être complémentaire dans ce domaine en soutenant les investissements présentant des avantages sociaux importants pour les plus vulnérables, tels que l'efficacité énergétique, la lutte contre la pauvreté énergétique et l'amélioration des conditions de vie. Dans le cadre de son soutien aux autorités locales, la CEB les accompagnera vers une transition équitable et inclusive, pour répondre aux difficultés des groupes vulnérables qui risquent d'être moins à même de bénéficier des avantages de la transition verte, ou plus exposés à ses effets négatifs.

3.3.2. L'égalité des genres

L'égalité entre les femmes et les hommes est une question de droits fondamentaux. L'inégalité entre les genres réduit la capacité des femmes et des filles à réaliser pleinement leur potentiel personnel, professionnel et social, avec d'importantes conséquences négatives sur l'économie et la société dans son ensemble. Si la discrimination fondée sur le genre touche également les hommes et les garçons, les femmes et les filles y sont toujours beaucoup plus exposées, ainsi qu'à la violence fondée sur le genre, dans tous les domaines de la vie publique et privée, y compris en Europe. Les effets de l'inégalité entre les genres sont exacerbés par la pauvreté, la fragilité économique générale, et d'autres facteurs de vulnérabilité comme l'âge, le handicap, ou le statut de migrant ou de réfugié. La protection des droits des femmes et des filles migrantes, réfugiées et demandeuses d'asile est un nouvel objectif de la Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023.

Pour intégrer ces questions dans son Cadre Stratégique 2023-2027, la CEB s'attachera à :

- **Intégrer les questions relatives à l'égalité des genres dans tous les domaines d'activités afin de protéger les droits des femmes et des filles**

La CEB évaluera systématiquement les effets potentiels des activités qu'elle finance sur l'égalité entre les genres. Cette mesure permettra à la CEB de s'assurer que ses activités de financement ne contribuent pas à l'inégalité entre les genres.

- **Renforcer les impacts positifs pour tous, notamment les femmes et les filles**

En coopérant avec ses clients tout au long du cycle du projet, la CEB veillera systématiquement, pour chaque projet, à en améliorer la conception et la mise en œuvre pour le bénéfice de tous, y compris des femmes et des filles. Une attention particulière sera notamment accordée à l'amélioration des effets positifs pour les femmes réfugiées et migrantes.

Comme souligné dans les sections précédentes sur les orientations sectorielles, la CEB continuera à rechercher les opportunités de financer des activités qui renforcent l'égalité entre les genres et autonomisent les femmes et les filles, notamment en améliorant leur accès au financement.

3.3.3. La transformation numérique

Le rôle et l'importance de l'accès aux technologies numériques sont devenus évidents pendant la pandémie de COVID-19. Dans le domaine social, les technologies numériques peuvent bénéficier aux individus et aux communautés si elles permettent une prestation équitable de services de meilleure qualité et/ou à moindre coût. Elles peuvent par exemple permettre de réduire les coûts administratifs et contribuer à libérer des ressources pour la fourniture effective des services[28].

Néanmoins, les fractures numériques perdurent et touchent certains groupes de population plus que d'autres, limitant leur capacité à tirer parti des possibilités numériques. Les inégalités concernent à la fois l'accès aux technologies et la capacité à les utiliser. Par ailleurs, la transformation numérique accrue des services comporte des risques, notamment pour les travailleurs susceptibles d'être déplacés en raison de l'automatisation, ou pour les usagers en termes de protection des données[29].

Pour intégrer ces considérations dans son Cadre Stratégique 2023-2027, la CEB s'attachera à :

- **Renforcer les effets positifs en intégrant des composantes de la transformation numérique pour réduire les inégalités numériques**

La CEB coopérera avec ses clients pour soutenir l'adoption des technologies numériques lorsqu'elles contribuent à l'impact social et sont conçues pour répondre aux besoins des plus vulnérables. Par exemple, les inégalités géographiques dans les services de santé peuvent être réduites grâce à l'utilisation de technologies numériques pour compenser les défaillances des systèmes de santé dans certains secteurs, notamment en proposant des options de télémédecine dans les zones rurales.

La CEB ne financera pas d'investissement dans les réseaux numériques, un domaine où des institutions homologues ont un avantage comparatif évident. Elle pourrait cependant soutenir certains investissements dans les infrastructures du "dernier kilomètre" pour permettre aux utilisateurs de se connecter aux réseaux existants. La CEB pourrait également soutenir : 1) l'acquisition et la formation à l'utilisation d'équipements numériques permettant de proposer des services d'éducation, de santé, sociaux et autres ; 2) les initiatives de renforcement des compétences numériques, en s'attachant particulièrement à réduire le fossé numérique entre les genres, et les fractures numériques touchant les groupes vulnérables (personnes âgées, minorités ethniques, etc.).

3.4. L'engagement de la CEB en Ukraine

Les activités de la CEB en Ukraine sont appelées à se développer progressivement. Le degré élevé d'incertitude et de risque, ainsi que la nécessité de renforcer la capacité de la CEB à opérer dans le pays, nécessitent une approche prudente.

L'intervention de la CEB en Ukraine sera sélective et alignée sur les priorités des autorités ukrainiennes. La CEB se concentrera sur ses secteurs d'expertise et sur l'aide aux groupes vulnérables, en concertation avec les autorités pour identifier les besoins les plus urgents. Au cours de la période de mise en œuvre du Cadre Stratégique, la CEB a l'intention d'accorder uniquement des prêts souverains à l'Ukraine, et n'envisage pas de prêter à des entités commerciales ou d'utiliser des canaux de prêts intermédiés. Dans le même temps, la CEB continuera à surveiller si les possibilités d'élargir le groupe d'emprunteurs se concrétisent.

La CEB examinera également les activités de gestion des dons financées par les donateurs, telles qu'elles sont actuellement menées au nom de la Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) dans le secteur du logement (en Bosnie-Herzégovine, Croatie, Monténégro et Serbie), et dans celui de la santé (en Türkiye). En outre, les dons des donateurs pourraient apporter un soutien important aux opérations de la CEB en Ukraine, lui permettant de proposer des produits mixtes, qui réduisent la charge financière pour le pays, et une assistance technique pour la préparation et la mise en œuvre des projets.

La CEB travaillera en coordination avec d'autres partenaires du développement. Elle maintiendra des contacts étroits avec le Bureau du Conseil de l'Europe en Ukraine, et alignera ses actions sur le Plan d'action révisé du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine 2023-2026.

[28] OECD (2016), *OECD comparative study: Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas*, Éditions OCDE, Paris.
[29] OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des données de santé*, Éditions OCDE, Paris ; Eurofound (2020), *Impact of digitalisation on social services*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

En outre, la CEB renforcera sa coopération avec les BMD homologues, notamment en participant au groupe de travail des BMD sur l'Ukraine, et en dialoguant avec tous les partenaires concernés, notamment l'UE, afin de définir l'architecture internationale adéquate pour apporter un soutien plus coordonné et prévisible à l'Ukraine, et inscrire fermement les efforts de reconstruction de l'Ukraine dans son parcours vers l'UE.

En supposant que l'adhésion soit formalisée dans les délais prévus, la CEB pourrait être en mesure de réaliser la première opération en Ukraine au cours du second semestre 2023. La préparation de la réserve de projets proprement dite dépendra de l'avancement du dialogue avec les autorités et de la capacité à organiser des missions sur le terrain pour le personnel. Les opérations sont davantage susceptibles d'être mises en place dans les régions de l'ouest et du centre durant la première phase, compte tenu de la concentration de personnes déplacées et des risques de sécurité. Le financement de projets dans l'est de l'Ukraine ne pourrait, de manière réaliste, commencer qu'après la fin des hostilités. La CEB cherchera des possibilités de financer des opérations en Ukraine avec d'autres BMD afin de garantir la complémentarité et de renforcer l'impact sur le terrain.

Pour son activité directe en Ukraine, la CEB a envisagé des approches à court et à long terme, en mettant l'accent sur le soutien aux personnes déplacées. À court terme, les facilités de prêt et les dons d'urgence seront principalement utilisés pour financer des actions en faveur des personnes déplacées, notamment la protection des droits fondamentaux et la fourniture de services essentiels.

Le financement de dons de la CEB en Ukraine sera similaire à celui déployé dans les autres États membres accueillant des personnes déplacées d'Ukraine, et dépendra de la disponibilité des fonds. Ils pourront être utilisés pour financer l'enregistrement, les lignes d'assistance d'urgence, le transport, le logement, le conseil, l'assistance médicale et d'autres services essentiels. Les dons pourraient également financer la mise à disposition d'une expertise technique et juridique sur la protection des personnes déplacées et affectées par le conflit, ainsi que d'autres activités entreprises par les autorités ukrainiennes, telles que des services d'accueil tenant compte du facteur de genre. Ces activités seraient conformes au Plan d'action révisé du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine ; des actions conjointes pourraient être envisagées, renforçant ainsi la collaboration de la CEB avec le Conseil de l'Europe.

Les facilités de prêt d'urgence devraient représenter la majeure partie du soutien de la CEB à l'Ukraine à court terme. Ces prêts pourraient financer une aide directe aux familles ou aux municipalités pour l'hébergement temporaire et la couverture des frais de subsistance, y compris par l'utilisation des Facilités de financement du secteur public (PFF) de la CEB. À partir de son expérience avec des initiatives similaires pendant la crise du COVID-19, la CEB pourrait également soutenir des plateformes d'apprentissage en ligne pour assurer la continuité de l'éducation. Une aide d'urgence pour soutenir la fourniture des services de santé essentiels pourrait également être financée. À la lumière des résultats de la CEB en matière de réponse rapide et ciblée aux crises, des facilités de crédits-relais pourraient également être envisagées avant l'obtention de dons ou la disponibilité d'autres facilités auprès des principaux donateurs internationaux. La combinaison des prêts de la CEB avec des dons de donateurs contribuerait également à réduire le coût financier global pour les autorités ukrainiennes.

À plus long terme, les prêts de la CEB, les instruments mixtes et l'assistance technique à la reconstruction seraient principalement utilisés pour financer les investissements sociaux. En s'appuyant sur son expérience des situations post-conflit, la CEB se concentrera sur les infrastructures sociales et la fourniture de services essentiels aux personnes déplacées et aux autres groupes vulnérables. Cette approche est conforme aux priorités récemment soulignées par les autorités ukrainiennes concernant l'engagement de la CEB dans le pays.

Le logement sera l'un des défis les plus importants pour l'Ukraine dans les années à venir, et la CEB est bien placée pour apporter son aide dans ce domaine. Le besoin de solutions de logement de qualité à long terme devrait être considérable pendant la phase de reprise[30].

[30] L'évaluation préliminaire des besoins par le Groupe de la Banque mondiale et la CE devrait faire apparaître un déficit de logements de 70 milliards d'euros, touchant principalement les territoires occupés, mais dépassant les 10 milliards d'euros pour la seule ville de Kyiv.

Ceci impliquera la réhabilitation et l'amélioration du parc de logements existants, ainsi que la construction de nouveaux logements, notamment des logements locatifs sociaux et les infrastructures correspondantes.

Au-delà du logement et des services de base associés, il sera essentiel d'investir dans le capital humain de l'Ukraine. Une population saine, éduquée et productive est l'un des principaux piliers d'une croissance durable, inclusive et intelligente. À cet égard, l'Ukraine devra reconstruire et réhabiliter les infrastructures sociales essentielles qui sous-tendent la prestation des services indispensables au développement humain. En particulier, l'éducation et la santé seront des secteurs clés pour la CEB.

Les risques liés aux opérations en Ukraine sont élevés et seront soigneusement évalués et atténués, dans la mesure du possible, par une évaluation et un suivi renforcés. Les procédures de la CEB en matière d'évaluation des risques financiers, de crédit et de projet, y compris les spécifications techniques, les procédures d'appel d'offres, la capacité d'absorption, etc. continueront d'être appliquées. L'application de mécanismes appropriés de gestion de projets contribuera à minimiser les risques liés à la mise en œuvre du projet, notamment les dépassements de budget, les litiges, ainsi que le risque réputationnel. Tout au long du cycle de vie des projets, la CEB s'efforcera de renforcer, le cas échéant, son suivi et sa supervision, en s'appuyant sur l'expertise de ses services dédiés et sur l'expérience acquise dans des contextes similaires. En outre, la CEB continuera de fournir une expertise et une assistance technique par le biais de ses différents fonds fiduciaires, afin de supprimer les points de blocage et de soutenir les activités de mise en œuvre. La collaboration avec d'autres BMD et partenaires du développement en Ukraine contribuera également à l'atténuation des risques. Les rehaussements de crédit avec le soutien des donateurs pourraient également réduire les risques liés aux opérations en Ukraine.

4. Coopération avec les clients

La capacité à collaborer avec un ensemble diversifié de clients et à fournir des solutions de financement sur mesure est l'une des caractéristiques reconnues de la valeur ajoutée de la CEB, et l'un des principaux atouts de son modèle économique. Les actions clés qui permettront à la CEB d'atteindre ses objectifs fondamentaux au cours des cinq prochaines années sont les suivantes : continuer à diversifier le portefeuille de clients, développer le choix des instruments de financement disponibles et innover dans son approche du financement de l'investissement social, en particulier pour les emprunteurs et les communautés mal desservis.

4.1. Un portefeuille diversifié de clients, proche des bénéficiaires finaux

La CEB continuera à servir différents types d'emprunteurs qui contribuent à promouvoir la cohésion sociale en Europe. Au cours des dernières décennies, la CEB a identifié un ensemble diversifié de clients, avec lequel elle a progressivement intensifié sa collaboration. Parmi ceux-ci figurent des collectivités régionales et locales, des entreprises communales, des acteurs à but non lucratif et des institutions financières, en plus des autorités nationales. Les efforts de la CEB visant à maximiser la valeur sociale de ses prêts en se rapprochant des bénéficiaires finaux, notamment des plus vulnérables, ont conduit à un élargissement progressif du portefeuille d'emprunteurs.

La CEB continuera à renforcer sa coopération avec les autorités infranationales, y compris les collectivités régionales et locales. Dans les États membres de la CEB, les autorités infranationales se voient confier un nombre croissant de responsabilités relatives à la fourniture de services sociaux et d'investissements, notamment dans les secteurs clés de la CEB. Il incombe aussi de plus en plus aux villes, notamment celles qui enregistrent des entrées de migrants, de mettre en place les infrastructures et services nécessaires pour accueillir et intégrer ces populations. La CEB continuera à mobiliser ses ressources pour aider les villes et les autres acteurs locaux à gérer les défis et crises sociales, et à accroître leur résilience.

Comme souligné dans les sections précédentes, la CEB sera plus sélective dans sa coopération avec ses homologues financiers. Pour augmenter l'impact social de ses interventions, la CEB envisagera de coopérer avec des petites IMF spécialisées et avec des petites banques coopératives locales. Elle cherchera à inciter les banques commerciales à développer des produits qui favorisent la cohésion territoriale dans les régions moins dynamiques. La CEB continuera également à combler les déficits de financement des petites villes et villes moyennes en apportant un financement aux banques commerciales, aux banques nationales de développement et à d'autres banques de développement publiques pour qu'elles rétrocèdent des prêts aux villes afin d'investir dans les infrastructures municipales.

La CEB prévoit d'intensifier son soutien aux acteurs de l'économie sociale qui poursuivent des objectifs sociaux et investissent dans les individus. La CEB a progressivement élargi son portefeuille d'emprunteurs et d'entités de mise en œuvre pour y intégrer des associations, des mutuelles, des coopératives, des organisations non gouvernementales et, plus récemment, des fondations, des associations caritatives, des entreprises sociales et le secteur du bénévolat. Ces organisations travaillent dans tous les secteurs d'activité de la CEB, dont le logement, l'éducation, la santé et les soins de longue durée, et ont la capacité d'atteindre directement les personnes les plus défavorisées. Le financement de l'économie sociale, très proche du mandat de la CEB, est encore très mal desservi par le secteur bancaire dans une majorité d'États membres. Les acteurs de l'économie sociale ont été parmi les plus touchés par la pandémie de COVID-19 et leur accès aux fonds a été fortement réduit, alors qu'ils jouent un rôle important pour assurer la continuité de la fourniture de services essentiels aux communautés locales. La CEB continuera par conséquent à chercher des moyens efficaces de faciliter l'accès au crédit pour les acteurs de l'économie sociale.

4.2. Instruments sur mesure pour répondre aux besoins des clients

La CEB continuera à fournir des solutions de financement efficaces et sur-mesure à son portefeuille de clients de plus en plus diversifié. La CEB peut fournir des prêts, des dons ou des instruments de type garantie pour cofinancer les projets. L'identification des solutions de financement les plus appropriées pour les investissements sociaux est fondamentale, car ceux-ci ont souvent des coûts initiaux élevés et de faibles rendements financiers et, de fait, attirent moins les investisseurs axés exclusivement sur le profit, en dépit de leurs avantages sociétaux particulièrement élevés. L'action de la CEB peut contribuer à surmonter cette défaillance du marché. Pour

renforcer son additionnalité et consolider davantage son rôle de banque sociale de référence en Europe, la CEB continuera à innover et à adapter ses instruments de financement.

Le large éventail d'instruments de financement de la CEB a évolué au fil du temps. La CEB a toujours principalement financé les infrastructures sociales par l'intermédiaire de prêts destinés à des projets ou à des programmes. Si les prêts destinés à des projets financent généralement des investissements individuels prédéfinis dans les infrastructures, les prêts destinés à des programmes sont utilisés dans le cadre de programmes multiprojets, essentiellement en soutien aux TPE-PME et aux investissements municipaux, et ils sont souvent décaissés par les partenaires intermédiaires financiers de la CEB, tels que les banques nationales de développement. Les prêts multisectoriels permettent de financer des projets éligibles combinant plusieurs secteurs d'activité de la CEB en une seule opération. Afin de répondre à l'évolution des besoins des emprunteurs, la CEB a progressivement introduit de nouveaux instruments, tels que la Facilité de cofinancement européenne (ECF), qui permet le cofinancement et/ou le financement *ex ante* d'activités d'investissement financées par l'UE, et la PFF.

La CEB prévoit d'ajuster la PFF en fonction des situations d'urgence. La PFF s'est révélée être un instrument particulièrement efficace pour répondre aux conséquences de la pandémie de COVID-19, comme l'a démontré son utilisation dans plus de 80% des prêts associés au COVID-19 accordés au cours de la période 2020-2021. Compte tenu de l'expérience acquise à ce jour, des PFF spécifiques aux situations d'urgence seront élaborées afin de fournir un soutien plus adaptable aux besoins budgétaires.

La CEB prévoit également d'ajuster la PFF pour répondre aux besoins des autorités infranationales et des entreprises publiques locales. La CEB propose déjà des instruments de financement souples à ces emprunteurs. Parallèlement, la PFF pourra encore être ajustée pour mieux cibler les besoins du bénéficiaire, en la rendant disponible en fonction des contrats signés plutôt que des dépenses engagées, ce qui éviterait ainsi à l'emprunteur d'avancer des fonds. Compléter l'offre de financement par des services de conseil ou des initiatives de partage des connaissances, notamment par l'organisation d'échanges entre les autorités locales, est de plus en plus considéré comme un aspect important de l'activité de la CEB, et constitue une occasion de diffuser les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

La CEB examinera la réintroduction d'instruments de financement par transferts entre pays. L'adhésion de l'Ukraine pourrait permettre d'introduire un concept révisé d'instrument de financement par transferts entre pays, semblable aux Prêts intermédiés élaborés à la suite de l'adhésion d'un certain nombre de pays d'Europe centrale et orientale à la CEB. Contractés par un pays au profit d'un autre, généralement un Pays du Groupe Cible d'Europe centrale et orientale, les Prêts intermédiés ont permis le financement rapide de projets à fort impact social dans les pays bénéficiaires, tout en maintenant un profil de risque de crédit en adéquation avec les opérations de la CEB. Les solutions de financement par transferts entre pays pourraient devenir une fois de plus un instrument de solidarité entre les États membres de la CEB.

L'accès aux garanties du programme InvestEU permettra à la CEB d'offrir des instruments financiers adaptés à davantage d'IMF et d'acteurs de l'économie sociale. Dans le cadre du programme InvestEU, la CEB a défini une série de projets d'un montant total d'environ 1 milliard d'euros pour soumission au cours de la période budgétaire de la CE qui s'achèvera en 2027. La majorité des projets concernent des solutions de logement pour les plus vulnérables ainsi que des initiatives de microfinance avec les partenaires présentant des risques de crédit supérieurs à la moyenne.

5. Volume des prêts et stratégie de financement

Le mandat de la CEB est plus pertinent que jamais, et la demande de financement auprès de la CEB est élevée. Comme indiqué au Chapitre 2, l'Europe connaît actuellement un changement structurel, avec des crises graves et imprévues qui aggravent les défis existants tels que le changement climatique, et érodent les acquis du développement social et de l'inclusion. C'est pourquoi les investissements visant à renforcer la résilience et à promouvoir la cohésion sociale s'avèrent plus nécessaires que jamais. En outre, à la suite de l'adhésion prévue de l'Ukraine, la CEB devrait progressivement commencer à opérer dans le pays pour financer la réhabilitation et la reconstruction de ses infrastructures sociales et la fourniture de services sociaux.

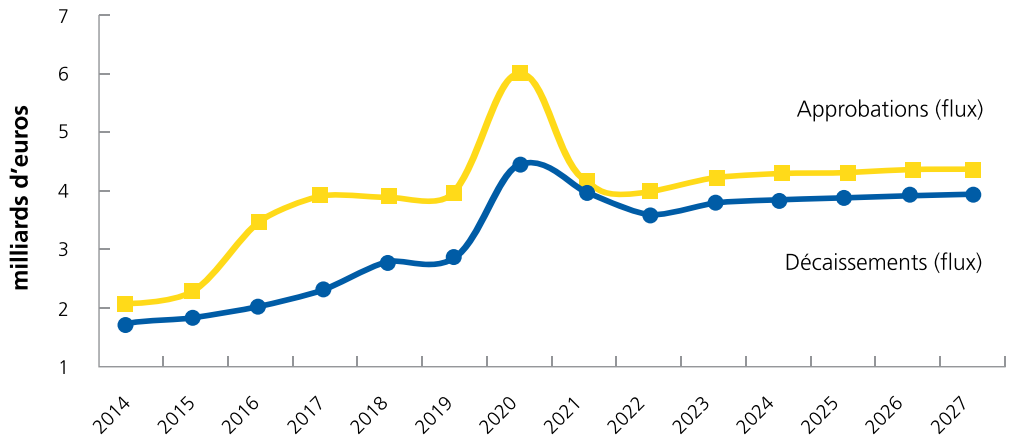
Afin de poursuivre les objectifs du Cadre Stratégique, le volume moyen des approbations de prêts est fixé à 4,3 milliards d'euros par an sur la période 2023-2027 (Graphique 2). Le niveau d'activité maintiendra une approche prudente du risque de crédit, compte tenu du degré élevé d'incertitude aux niveaux macroéconomique, financier et géopolitique. En particulier, les engagements envers l'Ukraine seront proportionnels à la capacité d'absorption des risques de la CEB.

Au cours des cinq prochaines années, la CEB se concentrera davantage sur les Pays du Groupe Cible en octroyant davantage de dons (sous réserve de disponibilité), une assistance technique, un renforcement des capacités et une aide au développement de projets sociaux complexes à fort impact, en coopération avec d'autres institutions financières internationales (IFI) le cas échéant.

De plus, la CEB aura pour objectif d'augmenter, en termes relatifs, l'octroi de prêts aux Pays du Groupe Cible par rapport à la période 2020-2022, notamment aux pays les moins bien notés où les besoins sociaux ont tendance à être plus élevés. À cet égard, il est important de souligner la forte corrélation entre la notation d'un pays et son niveau de développement économique mesuré par le PIB par habitant (Graphique 3). À titre de référence, la moitié du montant des prêts approuvés et des décaissements a bénéficié aux Pays du Groupe Cible au cours de la période 2020-2022. La réorientation du volume des prêts vers les Pays du Groupe Cible doit être compatible avec les ratios prudentiels de la CEB, et dépendra de la classification de ces pays. Le soutien de la CEB dans ces pays est essentiel pour aider à bâtir une perspective socioéconomique crédible pour la région européenne à long terme.

Afin de garantir sa capacité à financer son activité de prêt à des conditions compétitives, la CEB poursuivra sa stratégie de financement fructueuse, en s'appuyant sur une très large base d'investisseurs et une diversification des marchés. Les ressources financières nécessaires sont levées sur les marchés internationaux de capitaux par l'émission d'obligations

Graphique 2. Approbations et décaissements annuels (milliards d'euros) (2014-2027)

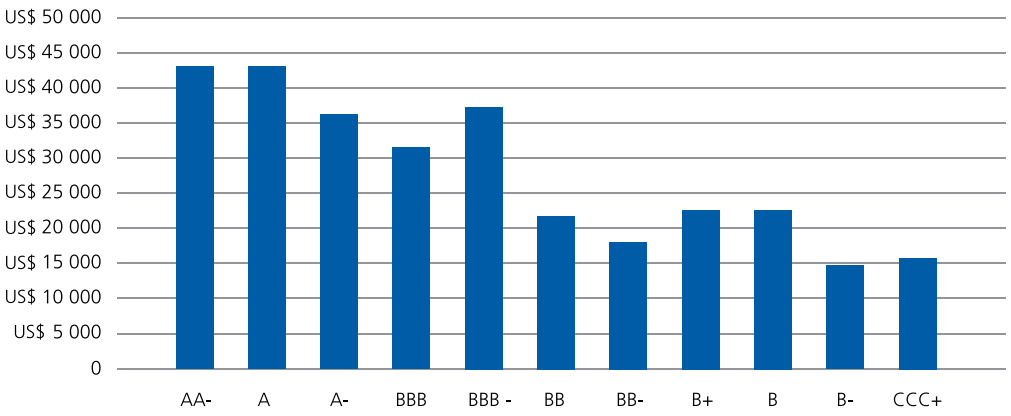


à échéances variables et libellées dans différentes devises, sans risque de change. Outre le financement de nouveaux prêts, l'activité de financement de la CEB garantit également le remboursement des emprunts arrivant à échéance et les fonds nécessaires au maintien d'une liquidité suffisante. La CEB adopte une stratégie de financement flexible, dont la diversification des sources de financement est un élément clé permettant de minimiser le coût des ressources tout en conservant un accès résilient au marché. Cette diversification repose sur trois piliers : des émissions de référence régulières dans les principales devises, des transactions de petite taille répondant à la demande spécifique des investisseurs, et une franchise pionnière en matière d'Obligations d'inclusion sociale.

La stratégie de financement de la CEB continuera à inclure des émissions de référence régulières et des émissions obligataires afin de répondre à la demande spécifique des investisseurs. Les émissions de référence visent un large éventail d'investisseurs institutionnels, en particulier sur les marchés principaux du dollar américain et de l'euro, sur lesquels la CEB a "construit des courbes de référence". D'autres marchés stratégiques, tels que la livre sterling et le dollar australien, peuvent également présenter un intérêt, en fonction des conditions du marché, pour des transactions de référence permettant une plus grande diversification en termes de devise, de secteur géographique et de type d'investisseur. Cette activité est complétée par des émissions obligataires conçues pour répondre à la demande spécifique des investisseurs en termes de marchés plus petits, de réouverture d'opérations existantes ou de placements privés répondant à des demandes particulières de taille, de devises, de maturités et de structures.

La CEB poursuivra son programme d'émission d'Obligations d'inclusion sociale et pourrait l'étendre à de nouvelles devises. Afin de compléter son activité de financement traditionnelle, la CEB développe depuis 2017 une position de leader du marché en tant qu'émetteur pionnier sur le marché des obligations sociales, tant en euros qu'en dollars américains. Poursuivant l'objectif de fournir aux acteurs du marché un produit de la CEB reconnaissable, durable et à revenu fixe, les obligations émises par la CEB dans le cadre de ses obligations sociales sont spécifiquement nommées Obligations d'inclusion sociale. L'émission d'obligations sociales a permis d'élargir la base d'investisseurs de la CEB et le marché de levée de fonds qui sont essentiels à son mandat social. La CEB a émis des Obligations d'inclusion sociale en réponse au COVID-19 en 2020, et des Obligations d'inclusion sociale liées aux réfugiés en 2022. La CEB pourra émettre de futures Obligations d'inclusion sociale à des fins ciblées, si elles sont rentables, sur des sujets spécifiques relevant de son mandat social, comme moyen d'accroître la visibilité de son mandat social et de ses opérations.

Graphique 3. PIB moyen par habitant selon la notation de crédit, Pays du Groupe Cible, 2021



Source : calculs internes à partir des données du FMI. Notation des pays au 27 juillet 2022 (deuxième meilleure notation selon les critères de Bâle).

6. Coopération avec les partenaires

Les partenariats sont au cœur du modèle économique de la CEB. La CEB, consciente de sa petite taille, coopère avec les partenaires du développement pertinents pour maximiser les synergies et renforcer l'impact social. La CEB travaille en étroite collaboration avec l'UE, d'autres organisations internationales, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, le système des Nations Unies et des BMD homologues, directement et par l'intermédiaire d'associations et de réseaux.

Les partenariats apportent une valeur ajoutée aux opérations de la CEB de trois façons. Premièrement, ils facilitent le déroulement des projets et d'autres activités que la CEB ne pourrait peut-être pas entreprendre seule, encouragent le partage des connaissances et permettent l'échange d'informations sur les politiques, les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Deuxièmement, les partenariats sont essentiels pour mobiliser des ressources, notamment au moyen de cofinancements, de financements mixtes, de dons, d'assistance technique et de partage des risques. Troisièmement, la collaboration avec des partenaires permet à la CEB de constamment renforcer son image, de se positionner comme la banque de développement social de référence en Europe et de consolider sa place au sein de la communauté des IFI.

La CEB s'appuiera sur ses partenariats existants et s'efforcera d'en créer de nouveaux de manière sélective. Aujourd'hui plus que jamais, une coordination efficace entre les partenaires du développement est nécessaire afin de répondre aux enjeux sociaux complexes et interdépendants auxquels l'Europe et le monde sont confrontés.

6.1. Le Conseil de l'Europe

La CEB et le Conseil de l'Europe entretiennent une relation particulière en raison des liens institutionnels qui unissent les deux institutions. Outre les nombreuses interactions institutionnelles résultant du Statut de la CEB, les Comités du Conseil de l'Europe fournissent d'importantes orientations thématiques à la CEB. Celle-ci envisagera d'intensifier sa participation à certains comités, le cas échéant, afin d'assurer un alignement continu. Une attention particulière sera portée aux migrants et aux réfugiés, aux Roms et à d'autres groupes vulnérables, ainsi qu'à la question de l'égalité des genres.

Les interactions avec d'autres organes du Conseil de l'Europe ajoutent une valeur significative et seront poursuivies. La présence du Conseil de l'Europe sur le terrain a soutenu les activités de la CEB, notamment à Sarajevo et à Ankara. Le bureau du Conseil de l'Europe en Ukraine pourrait également jouer un rôle crucial pour les opérations de la CEB dans le pays. La CEB coopère également de manière intensive avec deux organes intergouvernementaux du Conseil de l'Europe : i) le Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (MONEYVAL), et ii) le Groupe d'États contre la corruption (GRECO). Les évaluations, les examens par des pairs, les meilleures normes de mise en œuvre et les rapports sur l'efficacité préparés par ces organes éclairent les procédures de vérification préalable dans l'ensemble des projets de la CEB. À l'avenir, la CEB se concentrera, le cas échéant, sur les évaluations et recommandations par pays préparées par MONEYVAL et GRECO afin d'optimiser la gestion des risques de réputation financiers et non financiers.

La coopération avec le Conseil de l'Europe au niveau opérationnel, en particulier concernant les infrastructures judiciaires et l'intégration des Roms, a été fructueuse et restera précieuse. Un dialogue régulier a été établi avec le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT), et sera maintenu et renforcé si nécessaire. S'agissant de l'intégration des Roms, la CEB participe en tant qu'observateur au Comité d'experts sur les questions relatives aux Roms et aux Gens du voyage (ADI-ROM). Le Conseil de l'Europe et la CEB continueront de collaborer avec les partenaires compétents dans le cadre de projets comme le Fonds pour le logement et l'autonomisation des Roms (HERO), qui doit être mis en œuvre au cours des deux prochaines années dans trois États membres. Les enseignements tirés de l'initiative ROMACT[31] et les bonnes pratiques générales du Conseil

[31] Depuis 2013, le Conseil de l'Europe et la CE travaillent à la mise en œuvre d'un programme commun, ROMACT, qui entend renforcer les capacités et la volonté politique en faveur de l'inclusion des Roms au niveau local et régional. Le programme, établi d'après les cadres politiques européens et nationaux en faveur de l'inclusion des Roms, reconnaît que les mesures au niveau local et régional sont déterminantes pour l'amélioration des conditions de vie au sein des communautés de Roms dans des domaines clés tels que l'éducation, le logement, l'emploi et la santé. L'objectif de ROMACT est de renforcer la capacité des collectivités locales à élaborer et mettre en œuvre des plans d'action et des projets favorisant l'inclusion des Roms, axés sur les besoins et les priorités concrets des communautés de Roms marginalisées vivant sur leur territoire.

de l'Europe continueront à influencer la conception des projets, afin de promouvoir et de protéger les droits des Roms et des Gens du voyage, et de favoriser l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion sociale.

6.2. Les partenaires de la CEB

L'Union européenne

Les relations de la CEB avec les institutions de l'UE sont étendues et multidimensionnelles, comparativement à sa taille. Le mandat social unique de la CEB, son expérience avérée dans la mobilisation de dons de l'Union européenne, et son expertise dans des domaines tels que le logement pour les personnes à bas revenus et la santé ont constitué la base d'interactions intensives avec la CE, le plus grand donateur de la CEB.

La CEB continuera de travailler en étroite collaboration avec les Directions générales de la CE dans les domaines stratégiques communs : avec DG NEAR sur les Balkans occidentaux et les pays du voisinage, en particulier sur le logement ; avec la Direction générale de la migration et des affaires intérieures sur les Roms et l'intégration des migrants ; et avec la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion sur le sans-abrisme et la microfinance. Cette coopération est appelée à s'intensifier et à se développer, notamment dans le cadre de l'engagement futur de la CEB en Ukraine.

La CEB s'appuiera sur ses partenariats existants avec l'UE et s'efforcera d'en créer de nouveaux de manière sélective. Les initiatives existantes comprennent l'Instrument d'aide de pré-adhésion de la Türkiye et des Balkans occidentaux, le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux (WBIF), la Facilité de l'UE pour les réfugiés en Türkiye (FRiT), et le Programme régional de logement (RHP) (qui prendra fin en 2023). Les projets de la CEB au sein des États membres ont également bénéficié de financements des Fonds structurels et de cohésion, des Fonds européens structurels et d'investissement, du Programme d'appui à la réforme structurelle et du Programme Horizon 2020. Ces fonds et programmes se poursuivront, quoique sous des noms et des réglementations légèrement différents, au cours de la période 2021-2027.

De nouvelles plateformes et instruments offriront de nouvelles possibilités de collaboration. Notamment, le dispositif de garantie InvestEU entre maintenant dans sa phase de mise en œuvre. La CEB a défini une série de projets, pour un montant total d'environ 1 milliard d'euros, qui bénéficiera des garanties du dispositif InvestEU jusqu'en 2027, et d'un don de la Plateforme de conseil à hauteur de 8 millions d'euros. La CEB a signé l'accord de garantie InvestEU en novembre 2022, en tant que deuxième partenaire multilatéral de mise en œuvre après la BEI.

D'autres possibilités, peut-être pour des volumes inférieurs, pourraient se présenter dans le cadre d'autres mécanismes de garantie, de financement mixte ou de dons. Au vu des autres coopérations potentielles, la CEB restera stratégiquement sélective, en tenant compte de sa taille, de ses ressources humaines, de ses capacités de prêt, ainsi que des coûts opérationnels associés à de telles activités.

Donateurs bilatéraux et multilatéraux

Si l'UE est de loin le plus grand donateur, les États membres et non membres et les institutions financières multilatérales représentent également des donateurs importants pour la CEB. Par exemple, les donateurs autres que l'UE ont versé 56 millions d'euros au RHP, une initiative qui fournit des logements aux personnes vulnérables déplacées pendant les conflits des années 1990 en ex-Yougoslavie. Les États membres ont également versé 15 millions d'euros au MRF, conjointement à une contribution de la BEI de 5 millions d'euros. De plus, certains États membres, tels que la Norvège, l'Espagne, la République slovaque et l'Italie, ont établi des fonds fiduciaires bilatéraux visant à financer une assistance technique pour appuyer les projets de la CEB.

Les États membres participent aussi au financement des opérations de dons de la CEB en allouant de manière périodique une partie des bénéfices de la Banque à des fonds fiduciaires. Jusqu'à présent, ils ont ainsi alloué 118 millions d'euros des bénéfices de la CEB au CDS, un fonds fiduciaire qui soutient les projets à haute valeur sociale de la CEB. Ils ont également alloué 18 millions d'euros au MRF et 5 millions d'euros en capital de départ au Fonds d'investissement social vert, un fonds fiduciaire créé par la CEB pour accélérer la transition écologique de ses États membres.

La coopération avec les donateurs est essentielle pour accomplir la mission de la CEB. Les ressources fournies par les donateurs permettent à la CEB de soutenir davantage de projets en faveur des populations vulnérables ou des régions défavorisées. Par exemple, il est prévu que le financement versé par les donateurs au RHP permette de fournir des logements à 6 700 personnes supplémentaires, ce qui portera le nombre total de bénéficiaires du RHP à 34 000 d'ici la fin du programme en 2023. Le CDS a, quant à lui, subventionné 2 milliards d'euros et garanti 57 millions d'euros de prêts de la CEB. Il a également décaissé 21 millions d'euros de dons.

La CEB s'efforcera de renforcer sa coopération avec les donateurs. La priorité principale sera accordée aux migrants et aux personnes déplacées, conformément au mandat fondamental de la CEB. Dans ce contexte, lors de la Réunion commune de la CEB en juillet 2022, l'Irlande s'est engagée à verser une contribution initiale de 1 million d'euros pour mettre en place un fonds fiduciaire – le Fonds de solidarité pour l'Ukraine – qui soutiendra les activités de la CEB visant à répondre aux besoins sociaux créés par la guerre et à fournir une assistance aux personnes déplacées en Ukraine et depuis l'Ukraine. Au fil du temps, la CEB s'efforcera d'identifier d'autres domaines d'intérêt commun avec les donateurs afin d'accroître la combinaison de ses prêts avec des aides à l'assistance technique ou à l'investissement.

Les BMD et autres institutions multilatérales

La collaboration avec d'autres BMD constitue une autre clé de voûte de la stratégie de sensibilisation de la CEB. La CEB continuera à rechercher des possibilités de cofinancement et de financement parallèle, notamment avec la BEI du fait du recoupement géographique et thématique qui existe entre elles, mais également avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, le Groupe Banque mondiale et d'autres entités, conformément à leurs mandats respectifs.

La CEB est membre du groupe des dirigeants des BMD et de plusieurs groupes de travail des BMD qui facilitent une intervention coordonnée sur des thèmes d'intérêt commun. Les experts de la CEB poursuivront notamment leur participation aux groupes de travail techniques et stratégiques, tels que le Groupe conjoint de coordination pour le climat des BMD et le Groupe de travail des IMF sur les normes environnementales et sociales, qui visent à harmoniser les approches, les normes et les pratiques.

La CEB envisage également de rejoindre la plateforme de coordination des BMD concernant la migration économique et les déplacements forcés et le Mécanisme mondial de financement concessionnel (GCFF). Alors que la plateforme de migration sert d'outil de partage des connaissances, le GCFF déploie des dons pour soutenir les pays accueillant des migrants et des réfugiés.

La CEB est un membre actif de divers autres réseaux, tels que l'Association européenne des investisseurs de long terme (ELTI), un réseau européen de 31 BMD européennes, banques et institutions de développement nationales qui encourage les investissements à long terme, en étroite conformité avec les objectifs et les initiatives élaborés par la CE afin de favoriser une croissance durable, intelligente et inclusive ainsi que la création d'emplois. En outre, la CEB est un des membres fondateurs du groupe de travail sur les obligations sociales de l'*International Capital Market Association* (ICMA), ainsi qu'un participant actif de ses différents sous-groupes, et a contribué à élaborer les Principes applicables aux obligations sociales, entre autres activités.

La CEB entend rester un membre actif du sommet Finance en Commun (FiC), une coalition mondiale créée en 2020 pour renforcer la coopération internationale entre les banques de développement publiques en vue de la réalisation des ODD du Programme 2030 et de l'Accord de Paris. À cet égard, la CEB continuera de diriger la Coalition pour l'investissement social, conjointement avec l'Agence française de développement (AFD). La CEB contribue également à d'autres coalitions du Sommet FiC, dont la Coalition pour des villes et des régions résilientes, récemment lancée par le Fonds mondial pour le développement des villes.

Système et organismes des Nations Unies

La CEB entretient des partenariats stratégiques avec un certain nombre d'organismes des Nations Unies, tirant ainsi parti de l'influence mondiale de l'ONU et de son expertise. La CEB poursuivra et intensifiera sa coopération avec les organismes de l'ONU tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ONU-Habitat, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-ONU).

Sur la question des migrations, la CEB continuera de s'associer à l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). Ce partenariat est devenu particulièrement important lors de la crise des réfugiés syriens en 2015-2016, étant donné que l'OIM disposait d'une présence et de personnel sur le terrain, ainsi que de capacités avancées de collecte des données. Dans le contexte actuel de la crise des réfugiés ukrainiens, la coopération avec l'OIM a permis à la CEB d'intervenir rapidement et de distribuer les fonds de dons provenant du MRF aux populations vulnérables fuyant le pays. Compte tenu de la situation actuelle, la collaboration avec l'OIM présente un avantage stratégique pour les opérations de la CEB, et lui permettra de continuer à répondre aux besoins des migrants et des réfugiés.

Autres partenaires

La CEB et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prennent des mesures pour renforcer leur coopération dans des domaines prioritaires stratégiques tels que le développement durable et inclusif ; les migrants et réfugiés ; la coopération concernant les régions et les villes ; la gouvernance publique et la gouvernance d'entreprise ; ainsi que le financement du climat, la transition juste et le lien entre climat et enjeux sociaux.

La CEB renforce aussi ses échanges avec une communauté européenne plus large de groupes de réflexion et de plaidoyer œuvrant au renforcement de la cohésion sociale, de l'investissement social et des réseaux internationaux de villes. La CEB travaillera ainsi aux côtés de Bruegel, de l'Institut d'études économiques internationales de Vienne, d'Eurocities, du Conseil international pour les initiatives écologiques locales (ICLEI), du *Resilient Cities Network*, de la Fédération européenne des organisations nationales travaillant avec les sans-abris (FEANTSA), et de *Housing Europe*. Cette coopération visera à consolider la production et le partage des connaissances de la CEB, et à renforcer son rôle de prestataire d'assistance technique pour ses clients. Plus largement, la CEB veillera à s'engager avec les organisations de la société civile, progressivement et sur une base ciblée.

7. Mise en œuvre du Cadre Stratégique

Pour assurer la mise en œuvre du Cadre Stratégique, la CEB doit être en mesure de remplir ses objectifs en termes d'organisation, de personnel, d'outils et de processus. Au cours des cinq prochaines années, la CEB devra s'adapter à l'évolution des besoins des clients et à un environnement opérationnel en mutation afin d'atteindre ses objectifs principaux. Elle s'appuiera pour cela sur les points forts de son modèle opérationnel, tout en prenant certaines mesures pour l'améliorer si nécessaire.

7.1. Un personnel flexible et hautement qualifié

La CEB restera une organisation efficace et de taille modeste. Elle s'appuie sur un personnel engagé et hautement qualifié. Avec un effectif de seulement 217 personnes, les équipes de la CEB lui permettent de fonctionner avec un excellent rapport qualité-prix. La capacité de la CEB à réaliser son Cadre Stratégique dépend largement de l'existence des bonnes compétences au bons endroits, soutenues par des outils, des processus et des pratiques de gestion adéquats.

Au cours des cinq prochaines années, la CEB ne prévoit pas d'augmenter significativement ses effectifs. Elle continuera néanmoins à adapter sa stratégie de ressources humaines pour faciliter la mise en œuvre du Cadre Stratégique, notamment par une approche prudente de la planification des effectifs afin de refléter la complexité croissante du travail ainsi que les opérations envisagées en Ukraine.

La CEB s'efforcera d'attirer et de retenir les talents, et d'investir dans le développement professionnel du personnel. En tant qu'institution spécialisée de petite taille, la CEB cherche à pourvoir chaque poste vacant de façon stratégique. À cette fin, la CEB s'efforce en permanence d'aligner ses processus de recrutement et d'évaluation sur les meilleures pratiques, et de publier de manière proactive ses postes vacants auprès de la communauté élargie du financement du développement.

La CEB renforcera ses efforts de développement des compétences afin de s'assurer que celles-ci répondent aux besoins pour atteindre les objectifs stratégiques. Le processus de planification des effectifs contribuera à orienter les efforts de formation et de développement. La plateforme de formation en ligne récemment lancée permettra une plus grande flexibilité pour introduire de nouvelles options de formation ciblées sur les besoins.

La CEB est fermement engagée en faveur de la diversité et de l'inclusion, qu'elle s'efforcera de renforcer au cours des cinq prochaines années. En raison également de sa petite taille, l'objectif de la CEB en matière de diversité, bien que vaste, ciblera principalement l'égalité femmes-hommes et une représentation plus équilibrée des nationalités au sein du personnel. En ce qui concerne l'équilibre entre femmes et hommes, la CEB cherchera à atteindre l'objectif de 40% de femmes aux grades A4 et supérieurs (postes de direction), après être passé de 30% en 2020 à 32% en 2021. En termes de nationalités, l'objectif de la CEB est de recruter son personnel sur une base géographique aussi large que possible. Actuellement, 34 des 42 États membres sont représentés parmi les 217 salariés. La CEB continuera à développer des initiatives de sensibilisation spécifiques pour le recrutement de ressortissants d'États membres sous-représentés ou non représentés.

Le travail en équipe et le télétravail resteront des éléments cruciaux du modèle opérationnel de la CEB dans la "nouvelle normalité", et les capacités seront renforcées. Le travail entre les directions et en étroite collaboration avec les partenaires externes sera essentiel pour atteindre les objectifs de la CEB. De même, il sera crucial de donner au personnel les moyens de continuer à travailler à distance et de manière hybride, et cela devra être soutenu par des investissements appropriés dans les technologies de l'information. L'investissement dans des outils informatiques et des équipements techniques de pointe, associé à la formation et à de nouvelles politiques, permettra au personnel de la CEB de rester connecté et de pouvoir travailler avec davantage de flexibilité.

La CEB prend également des mesures importantes afin d'accroître l'efficacité du recours à l'expertise externe. Pour améliorer la rapidité de déploiement et le rapport qualité-prix des services de conseil, la CEB met en place des contrats-cadres couvrant de multiples secteurs, thèmes transversaux et de due diligence (contrôles préalables). Les partenariats peuvent également jouer un rôle clé en complétant l'expertise de la CEB. Comme mentionné au Chapitre 6, les travaux en cours avec d'autres BMD/IFI, des organisations internationales telles que l'OCDE, ainsi que des groupes de réflexion et des réseaux spécialisés, continueront d'être poursuivis de manière sélective dans cet objectif.

7.2. Investir dans les technologies pour le futur

La modernisation des moyens technologiques de la CEB continuera à lui permettre de tenir ses engagements dans un monde de plus en plus numérique. La CEB poursuivra l'automatisation et la digitalisation en cours des processus clés, tant dans ses fonctions bancaires de base que dans celles de soutien. L'utilisation des nouvelles technologies permettra d'augmenter la productivité et l'engagement du personnel dans des activités à plus forte valeur ajoutée. Dans un environnement opérationnel de plus en plus numérique, la sécurité informatique restera une priorité élevée et la CEB renforcera les ressources internes consacrées à la cybersécurité, complétées par des services d'experts externes qui peuvent aider à prévenir les cyber-incidents et à y répondre.

L'exploitation des possibilités technologiques permettra de renforcer l'efficacité et l'agilité, notamment en rationalisant et en améliorant les processus internes. Le passage progressif aux services de "cloud" permettra d'accéder à des applications intrinsèquement mobiles, collaboratives, analytiques et intégrées, ce qui réduira la charge opérationnelle liée à l'exploitation et à la maintenance du matériel et des logiciels. La mise en œuvre d'un système de planification des ressources de l'entreprise *(Enterprise Resource Planning)*, conforme aux meilleures pratiques des institutions homologues, et la poursuite de l'automatisation du système de cycle des projets d'investissement renforceront les processus opérationnels internes dans le cadre de la digitalisation des principales opérations bancaires, en améliorant la collaboration et en soutenant des effectifs de plus en plus mobiles dans la prise de décision.

La CEB s'efforcera de développer des effectifs connectés et autonomes sur le plan numérique, apte au travail à distance et hybride. La CEB vise à instaurer une culture de travail en équipe flexible et efficace, avec des équipes transversales capables de travailler simultanément, depuis n'importe où. Le personnel est désormais équipé pour le travail mobile et à distance, et reste totalement connecté à l'intérieur comme à l'extérieur de la sphère physique du bureau. La poursuite de la mise à niveau des installations de vidéoconférence des salles de réunion de la CEB, pour faciliter les réunions hybrides, permettra d'accroître l'efficacité et de réduire le nombre de déplacements ainsi que la nécessité d'une présence en interne.

7.3. Des politiques, des pratiques et des processus adaptés à l'objectif

Les politiques de la CEB pertinentes seront révisées afin de s'aligner sur les orientations définies dans le Cadre Stratégique 2023-2027. Comme ce fut le cas avec les plans de développement précédents, la Politique de prêt et de financement de projets de la CEB a été mise à jour pour tenir compte de la répartition des secteurs d'activité selon les nouvelles lignes d'action. Le principal changement consiste à reconnaître que le soutien aux réfugiés, aux migrants et aux groupes vulnérables n'est pas un secteur vertical mais plutôt un élément clé de la mission et des objectifs prioritaires de la CEB. La CEB envisagera également une mise à jour de sa Politique de mesures de prévention des risques sociaux et environnementaux, notamment pour tenir compte des engagements relatifs à l'alignement sur l'Accord de Paris, ainsi que des mises à jour des politiques similaires d'autres BMD actives dans les pays où intervient la CEB. Celle-ci lancera parallèlement une réflexion sur l'élaboration éventuelle d'un Cadre de durabilité de la CEB, afin d'intégrer davantage la durabilité dans son fonctionnement interne et ses activités de financement dans les années à venir.

La CEB continuera à adapter ses pratiques de due diligence, conformément à son mandat et à son modèle de gestion, afin de rester agile tout en répondant aux demandes de ses clients ainsi que des parties prenantes externes. D'une part, la CB examinera la possibilité d'améliorer certains éléments de due diligence, conformément à l'évolution des engagements, des exigences réglementaires et des meilleures pratiques de ses pairs, par exemple en actualisant les notes liées au changement climatique, comme le prévoit la feuille de route de la CEB pour l'alignement sur l'Accord de Paris. En particulier, une approche sur mesure permettra d'identifier, d'évaluer et de traiter les dimensions de vulnérabilité spécifiques des personnes affectées par les projets, afin de clarifier la manière dont chaque opération contribue à traiter et à renforcer la résilience. D'autre part, la CEB continuera à explorer les possibilités de rationaliser les modalités de due diligence pour les opérations dites d'urgence.

Pour rester agile, la CEB poursuivra l'amélioration de ses processus. Dans un contexte de complexification croissante des activités opérationnelles, la CEB continuera à rechercher l'amélioration de ses processus. Grâce à l'innovation permanente, à la réorganisation des

31

interactions entre les services et à la création d'équipes transversales multidisciplinaires dédiées, la CEB peut encore accroître sa productivité et sa capacité à répondre aux défis actuels du marché.

La CEB développera davantage ses instruments financiers, de soutien technique et de due diligence en faveur de l'économie sociale. Cela lui permettra d'identifier et de surmonter les obstacles à l'augmentation des financements destinés aux divers acteurs de l'économie sociale, notamment les lacunes du cadre réglementaire dans certains pays, les différences de définitions juridiques entre pays, les retards en matière de compétences et autres disparités. Des instruments spécifiques de due diligence et de conseil peuvent également être développés selon les besoins.

7.4. Transparence et responsabilité

La CEB continuera à améliorer son reporting, y compris sur les questions liées au développement durable qui couvrent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les ODD et le changement climatique en particulier. Par exemple, dans sa feuille de route pour l'alignement sur l'Accord de Paris, la CEB envisage d'ajouter un rapport du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) à son reporting sur la durabilité. Cela permettra également d'informer régulièrement le public des progrès réalisés dans la mise en œuvre du cadre d'alignement sur l'Accord de Paris de la CEB.

La CEB continuera à nouer un dialogue constructif avec les parties prenantes externes. Entre autres, elle continuera de dialoguer avec les agences de notation ESG dans le but de gérer les risques et les opportunités ESG, ainsi que de garantir la position de la CEB en tant qu'institution transparente, fiable et efficace. La CEB s'engagera également davantage auprès des organisations de la société civile afin de renforcer la compréhension et la confiance mutuelles. Cela permettra de clarifier davantage les attentes des parties prenantes à l'égard de la CEB, notamment en ce qui concerne les principaux sujets de durabilité.

7.5. Apprentissage et évaluation

Les activités d'apprentissage et d'évaluation permettent à la CEB de tirer parti de son expérience et d'obtenir de meilleurs résultats. La fonction d'évaluation de la CEB joue un rôle essentiel dans l'appréciation de l'efficience et de l'efficacité des opérations qu'elle finance pour atteindre des résultats de développement durable, conformément à ses objectifs de développement social et à son mandat. L'évaluation contribue à la responsabilité et à l'apprentissage, par l'examen indépendant de la performance de certaines opérations, et en permettant de tirer des leçons qui contribuent à améliorer les activités de financement de projets de la CEB.

Le renforcement des pratiques d'apprentissage et d'évaluation restera important au cours des cinq prochaines années afin de favoriser une amélioration continue des activités de financement de projets. Les méthodes d'évaluation de la CEB continueront d'être mises à jour et améliorées pour rester conformes aux principes et normes internationalement reconnus, notamment par l'adoption d'une Politique d'évaluation de la CEB.

7.6. Communication

La mise en œuvre effective du Cadre Stratégique sera soutenue par une communication renforcée. Le Cadre Stratégique 2023-2027 fixe des objectifs ambitieux. En outre, la CEB continuera d'investir dans des domaines susceptibles d'être au centre des attentions du public, comme l'intégration des réfugiés et des migrants dans leurs communautés d'accueil, notamment lorsqu'elle commencera à opérer en Ukraine. Une communication élargie peut aider à approfondir la compréhension des actions et des objectifs de la CEB, et notamment de sa valeur ajoutée par rapport à d'autres BMD, auprès d'une variété de parties prenantes et de l'opinion publique en général, contribuant ainsi à son succès opérationnel.

La CEB s'efforcera de s'appuyer sur son message et de le renforcer, dans le but d'accroître sa visibilité. La communication sera stratégique et adaptée aux différents publics – autorités, emprunteurs, groupes de réflexion, société civile et grand public – et aux plateformes de communication, notamment par la participation de l'équipe de direction de la CEB à des événements de haut niveau et par la communication avec les médias et sur les réseaux sociaux. La CEB intensifiera ses activités de communication en fonction des nouveaux enjeux, en tirant parti des meilleures ressources qu'elle peut déployer dans cet effort.

À propos de la CEB

La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est une banque multilatérale de développement dotée d'une mission unique qui est de promouvoir la cohésion sociale à travers l'Europe. La CEB finance des investissements dans des secteurs sociaux, notamment l'éducation, la santé et le logement abordable, en mettant l'accent sur les besoins des personnes vulnérables. Les emprunteurs sont des gouvernements, des autorités locales et régionales, des banques publiques et privées, des organisations à but non lucratif et autres. En tant que banque multilatérale dotée d'une excellente notation de crédit, la CEB se finance sur les marchés internationaux des capitaux. Elle approuve les projets selon des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance stricts, et fournit une assistance technique. En outre, la CEB reçoit des fonds de donateurs en complément de ses activités.

La CEB compte 42 États membres. Elle procède d'un Accord Partiel entre des États membres du Conseil de l'Europe, mais possède une personnalité juridique distincte et est indépendante financièrement. La CEB est la doyenne des banques multilatérales de développement européennes, après avoir vu le jour en tant que fonds de réétablissement pour les réfugiés en 1956.

Plus d'informations sur la CEB sur coebank.org/fr/about/
Voir aussi coebank.org/fr/investor-relations/funding/

©CEB Janvier 2023
Une liste complète des sources et références est disponible sur demande à info@coebank.org

Maquette et mise en page : Open Design & Digital

CEB

COUNCIL OF EUROPE DEVELOPMENT BANK
BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU CONSEIL DE L'EUROPE

55, avenue Kléber
F-75116 PARIS
Tél : +33 (0)1 47 55 55 00
Fax : +33 (0)1 47 55 03 38
SWIFT : CEFPFRPP

www.coebank.org