

Rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise

CEB

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU CONSEIL DE L'EUROPE

Rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise



Avril 2010

Message du Gouverneur





Un an après la publication du premier Rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise, la crise et ses conséquences nous exhortent à ancrer plus fermement encore notre action au sein du développement durable. C'est le sens qui a été donné à l'évolution de la CEB tout au long de ces dernières années, c'est ce qui nous a permis de franchir 2009 dans de bonnes conditions et c'est la perspective dans laquelle nous souhaitons nous inscrire, résolument.

À ce jour, au révélateur de la crise et à son épreuve, je crois pouvoir dire que l'Institution en sort confortée. Confortée dans sa politique de gestion financière et des risques très rigoureuse, la prudence étant à nos yeux inséparable de la nature bancaire de notre activité : dans un contexte difficile, le bénéfice net en 2009 atteint € 107 millions, en progression de 12% par rapport à l'exercice précédent, et les fonds propres € 4,9 milliards, en hausse de € 169 millions. Confortée également, ce qui est plus important encore, dans sa mission d'instrument financier au service de la cohésion sociale en Europe alors même que les besoins se font toujours plus impérieux. Le volume d'activité de prêts et de projets a nettement augmenté, l'an passé, les approbations affichant une hausse de 40% et les décaissements de 20% pour atteindre un montant de 1,8 milliard d'euros, dont 77% dans le groupe cible des pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est. Sur la durée, les priorités du Plan de Développement pour la période 2005-2009 auront été scrupuleusement respectées.

En un mot, la CEB se trouve, début 2010, confortée à la fois dans sa manière d'agir et dans sa raison d'être.

Tout en continuant de renforcer sa bonne gestion, la Banque prépare l'avenir. La CEB a ainsi approuvé, au terme d'un processus de discussion approfondie, son nouveau Plan de Développement pour la période 2010-2014, dont les orientations stratégiques d'activité amplifient celles définies dans le Plan précédent, en faveur notamment des pays dits du groupe cible ; par ailleurs, la Banque intervient selon trois lignes d'action sectorielle : renforcement de l'intégration sociale, gestion de l'environnement et soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale. Sur un plan opérationnel, la Politique de prêt et de financement de projets a été adaptée en conséquence. Le partenariat avec l'Union européenne est toujours plus actif et l'année 2009 a vu la concrétisation de plusieurs accords de coopération utiles dans ce cadre.

En matière de responsabilité d'entreprise, la CEB a poursuivi les efforts engagés pour assurer un fonctionnement plus efficace et plus responsable de ses opérations. Y ont contribué entre autres, en 2009, l'adoption de trois nouveaux codes de conduite, la création d'une Inspection Générale, les initiatives prises par la *compliance* en matière de coopération internationale tout particulièrement, la mise en œuvre d'un vaste dispositif de mesure de la performance, la réforme des bandes de grades qui couronne une évolution continue de la politique des ressources humaines et, plus récemment, l'accent supplémentaire mis sur l'accompagnement de comportements toujours plus respectueux de l'environnement.

Ces efforts, exigeants au quotidien, doivent s'inscrire dans la durée et constamment s'enrichir. Au demeurant, plusieurs chantiers majeurs sont en cours en ce début 2010, dont : la revue stratégique, qui est un chantier structurant et de longue haleine, l'élaboration d'une nouvelle politique environnementale, ou encore l'actualisation de la politique d'information publique et l'adaptation de nos outils de communication afin de mieux rendre compte de notre action auprès de toutes les parties prenantes.

Au total, j'espère que ce nouveau Rapport, dans le prolongement du précédent, permettra à chacun de pouvoir apprécier en toute connaissance de cause la contribution de la CEB à un développement socialement et écologiquement durable. C'est l'ambition qui nous anime, dans un esprit de responsabilité et de transparence bien comprise.

Paris, le 30 avril 2010

Raphaël ALOMAR

Présentation du rapport



Ce deuxième Rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'attache, tout comme le précédent, à rendre compte au sein d'un document unique de l'action d'ensemble déployée par la CEB sous les auspices du développement durable, selon la mission sociale qui lui est spécifique.

A ce titre, il offre un éclairage complémentaire sur la visibilité procurée par le Rapport annuel d'activité dénommé "Rapport du Gouverneur". Cette complémentarité s'affiche visuellement, tout en veillant à conserver au rapport sur la RSE son identité graphique. Sur le fond et sans prétendre à l'exhaustivité, compte tenu des moyens inhérents à l'Institution, le présent document s'applique à restituer la logique d'action au long cours propre à la CEB.

Dans le même temps, ce Rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise s'efforce de mesurer les avancées réalisées d'une année sur l'autre, en ce qui concerne la contribution des activités de l'Institution au développement durable. C'est la raison pour laquelle il met l'accent sur les évolutions les plus significatives enregistrées depuis la publication du précédent Rapport. Si l'économie globale du document demeure inchangée, l'ordre et la priorité accordés aux différents chapitres ainsi que le choix des encadrés s'en trouvent ajustés en conséquence.

Contenu du Rapport

A l'instar du premier Rapport sur la RSE, le document est articulé autour de trois grandes parties qui ciblent chacune une facette spécifique de la contribution de la CEB à un développement socialement et écologiquement durable.

Sont ainsi successivement présentés, au crible du développement durable, la spécificité d'une institution financière multilatérale à vocation sociale telle que la CEB ("Partie 1 - CEB : la banque européenne naturellement sociale"), la manière d'agir de la Banque dans son activité de financement ("Partie 2 - Des financements socialement responsables") et sa manière de fonctionner ("Partie 3 - Une gestion durable de l'Institution").

Par ailleurs, sont rappelés les chiffres-clés de l'exercice 2009 et les faits marquants depuis la publication du précédent Rapport, à l'aune tout particulièrement des attentes afférentes à la RSE.

Éléments de méthode

Les principes qui ont sous-tendu l'élaboration du précédent Rapport sur la RSE se sont également appliqués à ce document.

Ainsi, l'accent a été mis sur la lisibilité et l'accessibilité du Rapport - à ce titre, la structure a été rationalisée et la maquette renouvelée - ainsi que sur la recherche de l'information juste et bien comprise, mise à disposition du public au sein d'un format demeuré délibérément concis.

Par ailleurs, le document continue de s'appuyer pour l'essentiel sur une information publique préexistante, qu'il s'attache à (re)mettre en perspective. Ceci s'apprécie notamment au regard et en complément de ce qui figure déjà sur le site web de la Banque et au sein du Rapport annuel.

Enfin, une attention particulière a été portée aux trois exigences suivantes : (i) la comparaison avec les pratiques et normes en vigueur, en considérant les rapports équivalents produits par d'autres IFI, ainsi que les critères de référence GRI (*Global Reporting Initiative*) explicités par les "lignes directrices pour le reporting développement durable", (ii) la prise en compte des spécificités (mandat, ressources, mode opératoire,…) de la CEB, ainsi que (iii) la cohérence entre les volets interne (fonctionnement) et externe (activité de financement) de la RSE.

Au total, ce Rapport représente un engagement et une étape supplémentaires pour progresser dans la voie du développement durable, en tenant compte des moyens qui sont ceux de l'Institution, dans le respect du juste équilibre entre sa mission sociale et la nature bancaire de son activité.



Éléments clés



en millions d'euros

	2009	2008	2007
Prêts décaissés dans l'année	1 806	1 505	1 590
Projets approuvés dans l'année	2 665	1 861	2 414
Engagements signés dans l'année	2 050	1 958	2 621
Encours de prêts	12 198	12 423	12 007
Fonds propres (après affectation du résultat)	4 887	4 718	4 754
Capitaux propres (après affectation du résultat)	1 953	1 785	1 821
Total du bilan	22 731	21 403	18 509
Bénéfices	107,0	95,8	93,3
Compte Fiduciaire Sélectif Dividendes sociaux cumulés depuis la création du CFS	99,4	93,4	93,4
Solde disponible (après affectation du résultat)	28,7	26,4	26,1

FAITS MARQUANTS
(depuis la publication du précédent rapport)

Stratégie
Approbation, à l'unanimité des organes collégiaux, du nouveau Plan de développement de la CEB pour la période 2010-2014

Séminaire des organes de la Banque sur les questions de gouvernance, dans le cadre du processus de revue stratégique en cours

Adaptations opérationnelles de la Politique de prêt et de financement de projets, et préparation d'une nouvelle Politique environnementale

Coopération institutionnelle - partenariat avec l'Union européenne
Lancement officiel du "*Western Balkans Investment Framework* (WBIF)"

Entrée en vigueur du "*Neighbourhood Investment Facility* (NIF) *Framework Arrangement*"

Responsabilité d'entreprise
Adoption de trois nouveaux Codes de Conduite, dont deux applicables aux membres des organes collégiaux, entrés en vigueur à compter du 1er janvier 2010

Premier Forum européen sur la *compliance* organisé au siège de la CEB et à son initiative

Création d'une Inspection Générale

Élaboration d'une "Charte du développement durable" à l'attention des Agents de la CEB pour favoriser des comportements plus éco-responsables au quotidien

Réalisation d'un diagnostic environnemental sur les performances énergétiques du siège de la Banque

Adaptation des principaux outils de communication de la CEB (site web, CEB Info et film sur la Banque) et actualisation de la Politique d'information publique en cours

Ressources humaines
Mise en place des groupes de grades

Table des matières



Partie 1 - CEB : la banque européenne naturellement sociale 10

A - UNE BANQUE DE DÉVELOPPEMENT À VOCATION SOCIALE 11

1. Le mandat social de la CEB, ... 11
2. … instrument financier de la solidarité européenne, ... 12
3. … sous la haute autorité du Conseil de l'Europe 13

B - STRATÉGIE ET POSITIONNEMENT 15

1. Planification à moyen terme 15
2. Un positionnement original pour travailler en commun 16
   Un partenariat toujours plus actif avec l'Union européenne (UE) 17
   Les instruments de coopération 18
3. La revue stratégique en cours 19

C - GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ 20

1. Le dispositif institutionnel 20
2. Les valeurs de la CEB 21
   a. Intégrité 21
   b. Adaptabilité et maîtrise 22
3. Se conformer aux bonnes pratiques 22

Partie 2 - Des financements socialement responsables 25

A - CADRE GÉNÉRAL D'ACTION 26

1. Une approche structurée 26
2. Cycle de vie et qualité des projets 27
3. La recherche du juste équilibre 28

B - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMME OBJECTIF 30

1. Intégration des considérations environnementales 30
2. Aide aux populations confrontées à des risques naturels 30
3. Promouvoir le logement durable 31
   Principes relatifs à la gestion des aspects environnementaux 33

C - LA CONTRIBUTION DE LA CEB À LA COHESION SOCIALE EN RÉPONSE À LA CRISE 35

1. Financement d'infrastructures sociales publiques 35
2. Amélioration de la qualité de vie et soutien aux populations les plus vulnérables 36
3. Soutien à la création et au maintien d'emplois 37



Partie 3 - Une gestion durable de l'Institution 38

A - MAÎTRISER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL 39

1. Cadre général d'action de la CEB 39
   a. Gestion courante 39
   b. Travaux d'infrastructure 39
2. Principaux indicateurs des performances énergétiques de la CEB 40
   a. Récapitulatif des consommations en 2008 et 2009 40
   b. Positionnement de la CEB 40
   c. Pistes d'amélioration envisageables 40
3. Un engagement individuel et collectif 41

B - TRAVAILLER DE MANIÈRE RESPONSABLE 42

1. Évolution continue de la politique de ressources humaines 42
   a. Régime général 42
   b. Gestion des carrières 43
   c. Relations sociales 44
2. Éthique et protection de la vie privée 45
3. Santé et conditions de travail 46

C - INFORMER ET COMMUNIQUER 47

1. Rendre compte de son action 47
2. Communiquer auprès de chaque partie prenante 48
   Cartographie des parties prenantes de la CEB 49
3. Adapter les outils d'information et de communication 50

Partie 1 - CEB : la banque européenne naturellement sociale



A propos...

Le mandat social d'une institution financière ...

… sous la haute autorité du Conseil de l'Europe (Article I^{er} du Statut de la CEB)

Un partenariat toujours plus actif avec l'Union européenne

Un nouveau Plan de Développement pour la période 2010-2014

Une revue stratégique en cours

Des valeurs au service d'une mission de développement social



A - UNE BANQUE DE DÉVELOPPEMENT À VOCATION SOCIALE

1. Le mandat social de la CEB, ...

La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est une banque multilatérale de développement à vocation sociale. Créée le 16 avril 1956 par huit États membres du Conseil de l'Europe afin d'apporter des solutions aux problèmes des réfugiés, elle s'est depuis lors adaptée à l'évolution des priorités sociales, pour mieux contribuer au **renforcement de la cohésion sociale en Europe.**

La CEB bénéficie aujourd'hui d'un positionnement unique et original en Europe, à la fois par la nature des projets qu'elle finance, les secteurs dans lesquels elle intervient et le périmètre de son actionnariat.

Forte de ses **40 États membres** (voir Annexe 1), la CEB représente un instrument majeur de la politique de solidarité sur le continent : elle participe au financement de projets sociaux, répond aux situations d'urgence et concourt par là même à l'amélioration des conditions de vie des populations les moins favorisées.

La CEB contribue à la réalisation de projets d'investissement à caractère social au travers de **trois lignes d'action sectorielle**, à savoir :

- le renforcement de l'intégration sociale,
- la gestion de l'environnement,
- le soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale.



De l'urgence au développement

C'est sous la forme d'un Fonds de Réétablissement, doté alors d'un capital inférieur à 7 millions de dollars, pour contribuer au financement de projets de réinstallation des réfugiés issus du "rideau de fer" qui s'abat sur l'Europe, que la CEB voit le jour.

D'emblée, celle-ci est appelée à intervenir en priorité en faveur des populations très vulnérables que sont les réfugiés, personnes déplacées et migrants, auxquels s'ajoutent par la suite les victimes de catastrophes naturelles ou écologiques. L'institution apporte ainsi son concours financier aux projets d'urgence concernés. Au titre de la cohésion sociale, la Banque cible également son action au bénéfice de groupes fragilisés ou à risques : populations vivant en-dessous du seuil de pauvreté, enfants abandonnés et personnes handicapées, minorités ethniques. L'ensemble forme le champ des bénéficiaires de l'action du Compte Fiduciaire Sélectif, instrument abondé avant tout par des prélèvements sur les résultats de la Banque, dont l'objet consiste dans les pays éligibles à accorder des bonifications d'intérêts aux prêts consentis par la CEB et des dons.

Dans le même temps, au-delà de sa réponse systématique aux situations d'urgence, que permettent une structure légère et une capacité de réaction rapide, la Banque s'attache à inscrire son action au long cours. C'est le sens donné à l'action de la CEB depuis plus d'une décennie - et le changement de Statut de l'Institution - pour en faire une banque de développement de plein exercice. Parmi les initiatives touchant tant à la conduite de ses opérations qu'à sa gestion interne, on peut citer :

- l'accent mis sur la lisibilité du cadre d'activité et d'intervention de la CEB, à travers les instruments de référence que sont le Plan de développement et la Politique de prêt et de financement de projets ;
- le rôle joué par l'évaluation ex post et l'assistance technique dans la qualité des projets financés ;
- l'attention portée aux "bonnes pratiques" dans l'élaboration des politiques d'entreprise et leur bonne application, à laquelle veille la *Compliance* ;
- la politique de partenariats étroits noués avec les autres organisations internationales, financières ou non, dont l'Union européenne ;
- le redéploiement effectif des prêts vers les 21 États membres d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est du groupe cible (voir Annexe 1), lequel devrait encore se renforcer à l'avenir.

C'est en allant vers la mer que le fleuve est fidèle à sa source : il appartient à la CEB de poursuivre ce mouvement, dans la fidélité à sa vocation sociale fondatrice, pour mieux relever les défis nés de la crise et de tendances structurelles à l'œuvre en Europe.

2. … instrument financier de la solidarité européenne, ...

La CEB fonde son activité sur ses capitaux propres et ses réserves et ne reçoit de ses États membres ni aide ni subvention. Grâce à son excellente notation (AAA/ Aaa), la Banque se finance sur les marchés financiers internationaux dans les meilleures conditions, et permet ainsi à ses propres emprunteurs d'abaisser sensiblement le coût de leurs ressources en vue du financement de projets sociaux.

La Banque dispose aujourd'hui d'un capital souscrit de € 3,3 milliards et, tout en s'attachant à maintenir un juste équilibre entre mandat social et solidité financière, exerce un effet de levier remarquable, dont témoigne le versement de quelque 30 milliards d'euros de prêts depuis sa création. Les volumes d'activité actuels, matérialisés par un encours de prêts supérieur à € 12 milliards et un total de prêts décaissés en 2009 de plus de € 1,8 milliard, sont également à rapprocher d'un dimensionnement limité à un effectif de quelque 150 Agents pour 33 pays d'opération l'an dernier. Par ailleurs, l'efficience de la CEB peut s'apprécier au regard du coefficient d'exploitation, lequel mesure la part du produit net bancaire consommée par les charges d'exploitation, inférieur à 25% en 2009.

Pour une banque de développement à vocation sociale telle que la CEB, ces performances s'inscrivent dans une visée au service de la cohésion sociale sur le continent européen. Ceci s'applique à la nature des projets que finance l'Institution et à leur conformité au mandat social de la Banque, donc aux grands objectifs du Conseil de l'Europe que la CEB poursuit par ses moyens propres.

Ceci se vérifie également dans le soutien renforcé à ses 21 États membres qui forment le **groupe cible**. A cet égard, le Plan de Développement 2005-2009 prévoyait une amplification de l'action de la CEB en faveur de ces pays qui devaient bénéficier d'au moins 50% du montant des décaissements sur la durée du Plan : ces objectifs ont été atteints et même dépassés, l'encours de prêts des pays du groupe cible ayant plus que doublé fin 2009 par rapport à fin 2004, pour atteindre € 5,9 milliards. Cet effort : (i) a été particulièrement soutenu en 2009, en réponse aux conséquences notamment sociales de la crise, (ii) doit encore s'intensifier dans les années à venir selon les priorités fixées par le nouveau Plan de Développement pour la période 2010-2014, et (iii) s'exerce dans le strict respect des équilibres prudentiels et de gestion des risques de la Banque.

Les déterminants de l'action de la CEB

Au premier rang de ces déterminants, figure le **positionnement unique et original** de l'Institution. Sectoriellement, la CEB est ainsi la seule banque de développement européenne dont le mandat est exclusivement social, dans le respect et l'expression des valeurs du Conseil de l'Europe. Géographiquement, les 40 États membres de la Banque couvrent un espace qui va de la Turquie à l'Islande et du Portugal à la Géorgie : à cet égard, l'Institution est susceptible d'apporter sa contribution à chacun de ses États membres – les fractures sociales et territoriales traversant tous les pays jusqu'aux plus riches d'entre eux – même si elle met un accent tout particulier sur les 21 pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est qualifiés de "groupe cible". La CEB s'attache également à valoriser ce positionnement au travers d'une politique de coopération interinstitutionnelle très active, soutenue par ses actionnaires et recherchée par ses partenaires.

La Banque fonde par ailleurs son intervention sur son **autonomie financière et budgétaire**, donc sur ses seuls capitaux propres et les réserves constituées par ses bénéfices, ceci conjugué à la capacité de lever des ressources importantes au meilleur coût sur les marchés de capitaux internationaux grâce à la qualité de sa signature notée AAA par Moody's, Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Enfin, en termes de modes opératoires, la CEB peut faire valoir les traits distinctifs suivants :

- un **fonctionnement flexible**, permis par la souplesse de ses procédures et un dimensionnement concentré, adapté tant aux attentes de ses emprunteurs qu'à la nature (sociale) des projets financés,
- la **recherche permanente de la qualité des projets** aussi bien en amont lors de la phase de préparation qu'en aval lors de la mise en œuvre et du suivi,
- l'accent mis sur la **prudence de ses politiques financières**, la rigueur de sa gestion des risques et l'étendue de son dispositif de contrôle interne/externe.

Au total, ces déterminants de l'action constituent le socle du cadre stratégique d'activité à moyen terme de la Banque, que matérialise le Plan de développement, et le cœur de la résilience de l'Institution face à la crise.



3. … sous la haute autorité du Conseil de l'Europe

La CEB procède d'un Accord partiel des États membres du Conseil de l'Europe et est soumise, de par son Statut, à la haute autorité de celui-ci. La Banque est ainsi le premier des Accords partiels à avoir été signé, par huit pays, le 16 avril 1956.

Les liens institutionnels

Ceci fait naturellement du Conseil de l'Europe une "partie prenante" (*stakeholder*) prioritaire : la CEB agit dans le cadre du Conseil de l'Europe et soutient ses priorités. A cet effet, le **Secrétaire Général du Conseil de l'Europe** émet un avis de recevabilité du point de vue politique et social pour chaque projet soumis à l'approbation du Conseil d'administration de la Banque.

Ces liens étroits sont également mis en relief par l'impact que les différents **Sommets du Conseil de l'Europe** tenus au plus haut niveau politique ont eu sur l'évolution de la CEB. Depuis la création du Conseil de l'Europe en 1949, les Chefs d'État et de Gouvernement se sont réunis à trois reprises, en 1993, 1997 et 2005, respectivement à Vienne, Strasbourg et Varsovie. Chaque Sommet a donné une impulsion supplémentaire à l'action de la Banque et contribué à façonner son visage actuel : le Sommet de Vienne a donné le signal de la vague d'adhésion des pays d'Europe centrale, orientale puis du Sud-Est à la Banque, laquelle n'était encore qu'un Fonds ; le Sommet de Strasbourg a élargi son mandat au renforcement de la cohésion sociale, au côté de ses priorités statutaires ; celui de Varsovie, tout en confirmant l'action traditionnelle de la Banque en faveur des populations en détresse et de la cohésion sociale, a également invité la CEB à contribuer par les moyens qui lui sont propres, à la mise en place d'une société européenne libre, démocratique et solidaire.

Au total, les relations avec le Conseil de l'Europe se trouvent au cœur même de l'identité de la CEB : d'une certaine façon, elles constituent la "marque" de la Banque - instrument financier à vocation sociale au service de la promotion des priorités et des valeurs du Conseil de l'Europe - au sein de la communauté des institutions financières internationales.

Pour autant, il convient de souligner que la **CEB dispose d'une personnalité juridique distincte et d'une entière autonomie financière**, conditions indissociables d'un fonctionnement bancaire de plein exercice.

Des interactions au quotidien

Outre leurs liens institutionnels et statutaires vis-à-vis desquels le **Secrétariat de l'Accord partiel** joue un rôle pivot, les interactions entre la CEB et le Conseil de l'Europe dans le fonctionnement courant sont nombreuses.

On peut ainsi citer la coopération qui prévaut en matière de réflexion budgétaire et de politique des ressources humaines. L'impulsion est également donnée par des réunions de liaison régulières et à visée opérationnelle, entre le management de la CEB et le Secrétariat général du Conseil de l'Europe.

Enfin, la création en 2008 d'un **Fonds fiduciaire pour les Droits de l'Homme**, doté à ce jour de € 3,2 millions, entre la CEB, la Norvège et le Conseil de l'Europe permet de financer de l'assistance technique pour les projets d'infrastructures des services publics administratifs et judiciaires, concrétisant les décisions du Troisième Sommet de Varsovie. Le secrétariat de ce Fonds est assuré par un Agent de la Banque, depuis le siège du Conseil de l'Europe, à Strasbourg (voir photo ci-dessous).



▸ - ANNEXE 1

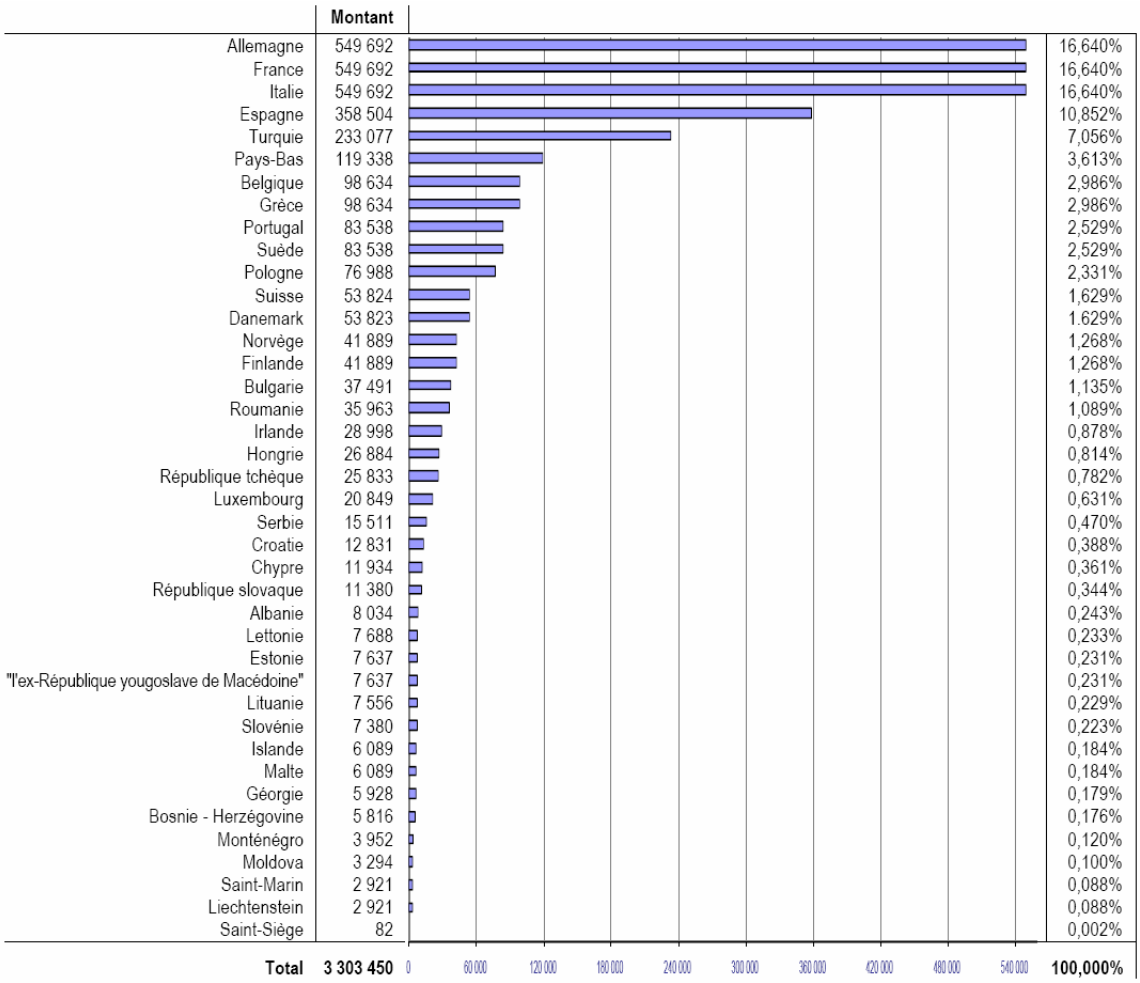
Les 40 États membres de la CEB :

	Année d'adhésion
Albanie *	1999
Allemagne	1956
Belgique	1956
Bosnie-Herzégovine *	2003
Bulgarie *	1994
Chypre *	1962
Croatie *	1997
Danemark	1978
Espagne	1978
Estonie *	1998
Finlande	1991
France	1956
Géorgie *	2007
Grèce	1956
Hongrie *	1998
Irlande	2004
Islande	1956
Italie	1956
"l'ex-République yougoslave de Macédoine" *	1997
Lettonie *	1998
Liechtenstein	1976
Lituanie *	1996
Luxembourg	1956
Malte *	1973
Moldova *	1998
Monténégro *	2007
Norvège	1978
Pays-Bas	1978
Pologne *	1998
Portugal	1976
République slovaque *	1998
République tchèque *	1999
Roumanie *	1996
Saint-Marin	1989
Saint-Siège	1973
Serbie *	2004
Slovénie *	1994
Suède	1977
Suisse	1974
Turquie *	1956

** Pays du groupe cible d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est*

Répartition du capital souscrit de la CEB au 31 décembre 2009

(en milliers d'euros)





B - STRATÉGIE ET POSITIONNEMENT

1. Planification à moyen terme

La stratégie d'activité de la CEB est formalisée dans un "Plan de Développement" à moyen terme qui décrit la logique d'action de la Banque, tant géographique que sectorielle, les moyens budgétaires et organisationnels nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que l'adéquation entre ces objectifs et le capital de l'institution.

L'élaboration de ce Plan fait l'objet d'un processus séquentiel, de discussions approfondies entre le Management et les organes collégiaux, et de plusieurs itérations au cours de l'année d'approbation et de celle qui précède. Le Plan prévoit également une revue d'étape à mi-parcours afin d'évaluer la concordance entre les objectifs fixés et les résultats observés, et proposer d'éventuels ajustements sur la base de projections d'activité concernant la période restante.

Un nouveau Plan de Développement à moyen terme

L'exercice 2009 a vu l'approbation à l'unanimité des organes collégiaux de la Banque, au terme d'un processus itératif de discussions, d'un nouveau **Plan de Développement pour la période 2010-2014**. Celui-ci détermine les orientations stratégiques d'activité à moyen terme retenues au regard du contexte opérationnel dans lequel évolue la Banque.

Ces orientations reprennent, en les amplifiant, celles définies par le Plan de Développement 2005-2009, lequel visait en particulier à accroître significativement l'activité en faveur d'un groupe cible de pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est. Ainsi, **le nouveau Plan prévoit notamment : une progression de 15% du volume global de prêt par rapport à la période 2005-2009, la poursuite de l'effort en faveur des pays du groupe cible afin d'atteindre jusqu'à 60% de l'encours de prêt total d'ici fin 2014, ainsi que le renforcement de la collaboration avec l'Union européenne et les pays donateurs** en vue d'augmenter la capacité d'action de la CEB et la valeur ajoutée de ses interventions.

Les Conseils ont également réaffirmé la **priorité conférée par la Banque au financement d'infrastructures à vocation sociale**, dont l'impact tant économique que social se révèle déterminant dans cette période de crise, donnant ainsi la primauté aux projets d'infrastructures plutôt qu'à un soutien budgétaire global. Il s'agit là, dans le cadre de son mandat, d'affermir la participation de la Banque aux programmes d'investissement dans les secteurs du logement, de l'éducation, de la santé et des infrastructures municipales.

La CEB se propose, dès janvier 2010 et pour les cinq années à venir, d'assurer une **mobilisation accrue de l'ensemble de ses moyens**. Ceci doit notamment permettre de pallier la baisse de l'offre de financements en provenance du secteur privé et des institutions financières spécialisées en faveur de tels projets, tout en faisant bénéficier ses emprunteurs, notamment les collectivités locales, d'une expertise et de conditions financières adaptées.

La Banque continuera de concourir à la réalisation de projets d'investissement conformes aux priorités et aux valeurs du Conseil de l'Europe, au travers de trois lignes d'action sectorielle, à savoir désormais : le renforcement de l'intégration sociale, la gestion de l'environnement et le soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale. S'agissant spécifiquement de cette dernière, la CEB a introduit, à l'issue du 3ème Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement du Conseil de l'Europe de Varsovie (2005), un nouveau secteur d'intervention relatif au financement de bâtiments ou d'infrastructures destinés à abriter des services publics administratifs et judiciaires. Les actions menées par la Banque dans les secteurs clés de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle et donc des services publics administratifs et judiciaires offrent d'importantes synergies et jouent un rôle primordial tant dans la recherche d'un développement équilibré des territoires que pour le soutien au renforcement de l'État de droit et du système européen de protection des droits de l'homme.

Au total, la définition de ce cadre stratégique d'activité pour la période 2010-2014 s'inscrit dans une perspective qui s'efforce d'intégrer à la fois les déterminants de l'action de la CEB au fondement de sa spécificité, les acquis du Plan de développement 2005-2009 dont les principaux objectifs ont été atteints voire dépassés, ainsi que la nouvelle **donne engendrée par une crise globale** - financière, économique et sociale. Compte tenu des incertitudes pesant sur l'évolution de cette crise, a été privilégiée une approche flexible. Outre l'aggravation de la situation sociale liée directement à la crise, l'analyse des besoins a également pris en compte **trois tendances de long terme en Europe**, à savoir : le vieillissement des populations, le renchérissement du coût de l'énergie dans un contexte de réchauffement climatique et la demande croissante de financement de la part des collectivités locales appelées à jouer un rôle croissant.

Face à ces enjeux et à un accroissement prévisible de la demande, la CEB détermine, au regard de ses moyens, des orientations volontaristes pour les 5 années à venir qui reposent sur une hypothèse de stabilisation du profil de risque - donc la capacité de la Banque à le maîtriser - et n'intègre pas l'adhésion de nouveaux pays membres. **Par ailleurs, les options retenues sont susceptibles d'être révisées à la lumière des débats sur l'adéquation du capital engagés début 2010**.

L'accent mis sur la mesure de la performance

La recherche de la performance n'est pas une nouveauté à la CEB : c'est même le sens des efforts déployés tout au long de ces dernières années et le ressort permanent de l'action de l'Institution au service du développement social en Europe. Une mesure plus systématique de la performance de la CEB participe de la culture du résultat de la Banque, facilite le pilotage et la conduite de l'activité, permet de mieux en rendre compte. En d'autres termes : on ne gère bien que ce que l'on mesure bien. Sans mesure, pas d'amélioration possible (Lord Kelvin).

C'est la raison pour laquelle, un chantier transversal qui a mobilisé de nombreux acteurs au sein de la CEB, a été lancé courant 2008, visant à apprécier la performance globale de la Banque, dans ses principales dimensions constitutives. Ce chantier a abouti à la **mise en exploitation, au 1er janvier 2009, d'un dispositif de mesure** approuvé par le Conseil d'administration autour de quatre piliers : 1. activité de prêt et qualité/valeur ajoutée des projets, 2. rentabilité et gestion des risques, 3. cadre institutionnel et 4. fonctionnement. Un premier rapport détaillé, publié fin avril 2009, a couvert la période 2005-2008 par application rétroactive des indicateurs à la 1ère année du Plan de Développement en cours. Dans le même temps, le Management a bénéficié tout au long de l'année de rapports trimestriels à visée prospective et de pilotage.

La mesure de la performance en 2010

Fin 2009/début 2010, un projet d'aménagement du dispositif de mesure de la performance a été lancé, en vue notamment : de tirer les premiers enseignements de la mise en exploitation des indicateurs existants et de procéder aux **ajustements requis par les principales évolutions du cadre stratégique de la performance**, ressortant du nouveau Plan de Développement 2010-2014 approuvé par les organes collégiaux.

La présentation du dispositif ajusté pour 2010 est intégrée au Rapport 2009 sur la mesure de la performance qui couvre la période du Plan précédent.

2. Un positionnement original pour travailler en commun

Au cours des dernières années, la CEB s'est attachée à renforcer ses relations de coopération avec les autres organisations multilatérales, afin de **renforcer tant ses moyens d'intervention que son expertise.** Ce faisant, elle fait valoir sa spécificité de banque de développement social au service des populations et des régions désavantagées, au sein de la communauté internationale.

A cet effet, la nature de la coopération visée par la CEB porte en priorité : sur la réalisation d'opérations en partenariat, en particulier sous la forme de cofinancements et/ou de financements parallèles, sur le partage d'expertises complémentaires par le biais d'échanges de meilleures pratiques et sur la prise en compte de la dimension sociale des projets.

Dans ce cadre, **outre ses liens naturels avec le Conseil de l'Europe, la CEB est devenue un partenaire recherché de l'Union européenne, et coopère avec d'autres IFI ainsi que plusieurs agences spécialisées des Nations Unies dans les domaines d'intérêt commun**. Un don exceptionnel en faveur des enfants d'Haïti a ainsi été récemment accordé à l'Unicef, pour aider à la reconstruction des écoles dévastées par le tremblement de terre.

La liste des instruments de coopération est récapitulée en page 18.

Le **partenariat avec l'Union européenne, détaillé ci-après**, permet en particulier, dès lors que les financements de la Banque sont associés aux subventions communautaires :

- d'accroître la valeur ajoutée des interventions de la CEB, lorsque les dons de l'Union européenne sont utilisés à améliorer, par de l'assistance technique, la préparation et le suivi des projets financés
- et de proposer une offre de financement plus importante en faveur de projets sociaux.

Plus largement, une coordination accrue avec l'Union européenne et, sous son égide, avec les autres organisations internationales garantit un meilleur partage des rôles entre institutions, mettant à profit leurs compétences respectives et évitant les duplications d'action.



Un partenariat toujours plus actif avec l'Union européenne (UE)

1- Une alliance stratégique pour la CEB

Au sein de sa politique de coopération étroite tissée depuis plusieurs années avec les autres institutions internationales, la Banque développe un partenariat toujours plus actif avec l'Union européenne (UE) pour deux raisons majeures.

D'une part, le champ d'intervention géographique de la Commission européenne coïncide de plus en plus avec celui de la CEB suite à l'élargissement de l'UE de 15 à 27 membres entre 2004 et 2007, multipliant ainsi les synergies potentielles. D'autre part, cette coopération permet à la Banque d'utiliser des dons de l'UE pour offrir des conditions de prêt plus avantageuses ou financer de l'assistance technique.

En 2009, la Banque a donc continué d'intensifier sa coopération avec l'UE comme suit :

2- Renforcement de la participation à JESSICA

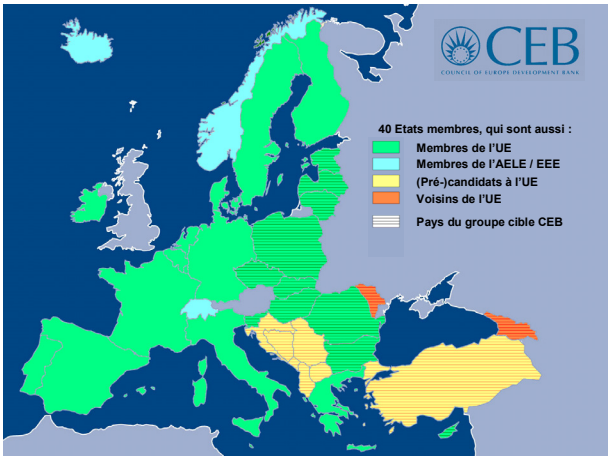
A l'automne 2009, la CEB est devenue membre à part entière du Comité de pilotage ("*Steering Committee*") de JESSICA ("*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*"). Cette participation traduit l'engagement de longue date de la CEB à cette initiative. Lancée en 2006, JESSICA a pour but de promouvoir l'utilisation renouvelable des ressources mises à la disposition des États membres au titre des fonds structurels dans le secteur du développement urbain.

La Banque participe à JESSICA en vertu du *Memorandum of Understanding* (MoU) dit de Renouveau urbain qu'elle a signé le 30 mai 2006. Celui-ci est destiné à favoriser une approche coordonnée en matière de développement urbain.

3- Lancement du "*Western Balkans Investment Framework*" (WBIF)

La CEB a participé, aux côtés de la Commission européenne, de la BEI et de la BERD, au lancement officiel du WBIF le 9 décembre 2009 à Bruxelles. Le WBIF est un dispositif de coordination destiné à faciliter l'accès des pays des Balkans occidentaux aux financements européens. Il combine des prêts de la BEI, de la BERD et de la CEB, avec des dons de l'UE, des dons des États membres (regroupés dans le "*European Western Balkans Joint Fund*") ainsi que des dons octroyés par la BEI, la BERD et la CEB dans le cadre de leurs procédures respectives.

La participation de la CEB au WBIF s'inscrit dans le cadre du MoU dit de Politique de Préadhésion. Signé par la CEB le 11 avril 2006, ce MoU a pour objet de favoriser un soutien coordonné aux pays candidats et candidats potentiels à l'adhésion à l'UE.



4- Entrée en vigueur du "*Neighbourhood Investment Facility*" (NIF) *Framework Arrangement*

Le "NIF *Framework Arrangement*", dont la CEB est cosignataire, est entré en vigueur le 21 décembre 2009. Ce texte régit les modalités de coopération des institutions membres de la NIF et de la Commission dans le cadre de projets financés par ce dispositif. La NIF a pour objet de combiner des dons de l'UE et des pays donateurs (via le "NIF *Trust Fund*") avec des prêts d'institutions financières, dont la BEI, la BERD et la CEB en faveur des pays éligibles à la politique européenne de voisinage [1]. Le "NIF *Framework Arrangement*" devrait donc favoriser une étroite coordination de ces institutions en faveur des pays bénéficiaires.

Cette collaboration s'inscrit dans le cadre du MoU dit de Politique de voisinage, signé par la CEB le 13 juillet 2007. Ce MoU promeut une coordination des interventions en faveur des pays éligibles à la politique européenne de voisinage.

5- Achèvement du "*Four-Pillar Compliance Assessment*"

Les conclusions du "*Four-Pillar Compliance Assessment*", qui sont dans l'ensemble très favorables à la CEB, sont en cours d'approbation par la Commission européenne. Ainsi, la CEB sera bientôt habilitée à gérer **des fonds** pour le compte de l'UE dans le cadre de projets cofinancés.

Le "*Four-Pillar Compliance Assessment*" est une évaluation à laquelle l'UE soumet toutes les organisations susceptibles de gérer des fonds pour son compte. Cette évaluation a pour objet de s'assurer que les procédures de fonctionnement de ces organisations satisfont aux meilleurs standards.

6- Bilan de la coopération de la CEB avec l'UE

A fin 2009, le bilan de cette coopération est très positif. A cette date, les **dons de l'UE** en faveur de projets financés par la Banque s'élèvent en effet à **€ 238 millions**. De plus, ces dons ont eu un important effet de levier sur l'activité de cette dernière. En effet, les **prêts de la CEB** associés à ces dons se montent à **€ 785 millions.**

[1] La participation de la CEB ne concerne que les projets dans le domaine social dans ceux de ses pays membres éligibles à la politique européenne de voisinage, à savoir la Géorgie et la Moldova.

Les instruments de coopération

Instruments de coopération avec l'Union européenne

Instruments de coopération conclus avec la Commission européenne

1. Coopération pour l'Europe orientale, le Caucase du Sud, la Russie et l'Asie Centrale, dans le cadre de la **politique européenne de voisinage** – signé le 13/07/2007. Cosignataires : Commission européenne, BERD, BEI, BIRD, BSTDB, NIB, SFI

   Accord-cadre sur la **Facilité d'investissement du voisinage** (NIF) – signé le 14/12/2009. Cosignataires : Commission européenne, AFD, BERD, BEI, KfW, NIB, OeEB, SIMEST, SOFID, SFI

2. Approche coordonnée pour le financement du **renouveau et** du **développement urbains** (y compris dans le cadre de JESSICA) pour la période de programmation 2007-2013 des Fonds Structurels Communautaires – signé le 30/05/2006. Cosignataires : Commission européenne, BEI

3. Développement économique des nouveaux États membres de l'Union Européenne d'Europe centrale et orientale, de Chypre, de Malte et préparation à l'adhésion à l'UE des **pays candidats et candidats potentiels à l'adhésion** – signé le 11/04/2006. Cosignataires : Commission européenne, BEI, BERD, BIRD, BSTDB, NEFCO, NIB, SFI

   Déclaration sur le **Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux** (WBIF) – signé le 09/12/2009. Cosignataires : Commission européenne, Gouvernement suédois, BEI, BERD

Autres instruments de coopération signés sous l'égide de l'Union européenne

4. Déclaration sur les Principes européens pour l'**environnement** – signé le 30/05/2006. Cosignataires : BERD, BEI, NEFCO, NIB
5. RCC (*Regional Co-operation Council*) – la CEB s'est déclarée prête, le 15/11/2007, à collaborer avec le RCC, successeur depuis le 27/02/2008 du Pacte de Stabilité pour l'**Europe du Sud-Est**, dont la CEB avait été partenaire depuis le 28/06/2001
6. Coopération dans les pays d'Europe centrale et orientale, y compris la Turquie : signature de 18 accords de contribution **tripartites** avec KfW et la Commission européenne sur la base d'un MoU, signé le 11/12/2000 avec KfW

Instruments de coopération avec les institutions financières internationales

7. BEI : Déclaration conjointe sur la coopération ("*Joint Statement on Cooperation*") – signé le 02/06/2008
8. NIB : Coopération générale – signé le 15/01/2002
9. BIRD, ADI (Groupe Banque mondiale) : Coopération générale – signé le 30/05/2000
10. BERD : Coopération générale – signé le 05/05/1999

Memoranda of Understanding avec les agences spécialisées de l'ONU

11. PNUD : Coopération générale – signé le 03/09/2007
12. UNICEF : Coopération générale – signé le 20/12/2006, amendé le 17/10/2008
13. HCR : Coopération générale – signé le 24/02/2005, renouvelé et amendé le 31/10/2008



3. La revue stratégique en cours

La CEB a continué à faire avancer en 2009 la réflexion approfondie relative aux missions prioritaires et à l'efficacité de la Banque réalisée dans le cadre de la revue stratégique. Cette revue a bénéficié de l'apport d'un comité composé d'experts de haut niveau, le Comité de personnes éminentes, qui a présenté son rapport et ses recommandations sur le fonctionnement de la Banque à la fin de l'année 2008. Elle a également donné lieu en 2009 à de nombreux échanges de vues au sein du Conseil de direction et du Conseil d'administration. En particulier, le Conseil de direction et le Conseil d'administration ont tenu le 13 novembre 2009 un séminaire conjoint (voir encadré ci-contre) qui a facilité un dialogue riche et ouvert destiné à accélérer les réformes sur les aspects de gouvernance.

Durant l'année 2009, le travail mené par le Management et les équipes de la Banque avec le soutien de ses actionnaires a apporté des résultats significatifs :

- L'ensemble des 11 mesures(*) adoptées par le Conseil de direction lors de sa réunion du 28 mars 2008, sur la base des recommandations du Conseil d'administration et dites mesures faciles à mettre en œuvre ("easy-to-do") car elles ne nécessitent pas de changements du Statut, a été mis en place.

- La plupart des recommandations formulées dans le rapport du Comité de personnes éminentes, présentées au Conseil de direction et au Conseil d'administration lors de leurs réunions de novembre 2008 ont été prises en compte. Les propositions en matière de mandat, de domaines d'action et d'instruments opérationnels ont été introduites dans le Plan de Développement 2010-2014 approuvé par les organes collégiaux et intégrées à la Politique de prêt. En termes de coopération européenne et internationale ainsi que de relations avec le Conseil de l'Europe, des avancées significatives ont continué à être réalisées en 2009. Enfin, cet exercice, capital pour la Banque, devrait se conclure en 2010 avec la mise en place, dans les prochains mois, des recommandations en termes de gouvernance.



Séminaire sur les questions de gouvernance

Afin d'accélérer le déroulement de la revue stratégique, le Conseil d'administration a suggéré en septembre 2009 que les organes collégiaux de la Banque aient un échange de vues informel sur cette question. Faisant suite à cette suggestion, le Conseil de direction et le Conseil d'administration se sont réunis, en présence du Management de la Banque, dans le cadre d'un séminaire à Paris le 13 novembre 2009.

Afin d'alimenter les débats durant le séminaire, le Management de la Banque a préparé à la demande des Conseils un document non-officiel communément appelé "*non-paper*". Ce "*non-paper*" du Management élu, en date du 26 octobre 2009, présentait un ensemble de propositions relatives à la réforme de la gouvernance de la CEB.

Ce séminaire, auquel participaient les trois quarts des pays membres de la Banque, a permis un dialogue riche et ouvert entre membres des Conseils sur la réforme de la gouvernance de la CEB. S'il n'a pas, en raison de son caractère informel, donné lieu à des décisions, ce séminaire a permis d'identifier les mesures auxquelles les membres des Conseils étaient favorables à ce stade.

Il a ainsi contribué à un meilleur cadrage des discussions des Conseils lors des réunions suivantes, accélérant, conformément à l'objectif recherché, la revue stratégique de l'Institution.

La revue stratégique initiée il y a deux ans et menée depuis lors en étroite collaboration avec les actionnaires a permis, d'ores et déjà, d'accroître significativement le fonctionnement général et la performance de la Banque. Ces efforts vont aider la CEB à remplir plus efficacement sa mission au service de la cohésion sociale de ses États membres dans un contexte économique et financier difficile.

(*) Information sur la diversité du personnel, introduction d'indicateurs de performance, étude sur les règles relatives aux consultants, actualisation des codes de conduite, participation des responsables des fonctions de contrôle et d'évaluation aux réunions des Conseils d'administration et de direction, rappel des compétences dévolues à chaque Vice-Gouverneur, mise en œuvre de la stratégie de communication, récapitulatif annuel des voyages officiels, définition d'une politique d'information vis-à-vis du grand public, organisation de séminaires thématiques, préparation d'un rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise.

C - GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

1. Le dispositif institutionnel

Par "gouvernance" ou "gouvernement d'entreprise", on entend le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. La gouvernance est un élément clé du bon fonctionnement d'une banque multilatérale de développement telle que la CEB. Ceci s'apprécie notamment à la lumière tant des principes directeurs les plus récents en matière de gouvernance d'institutions financières publiés par les autorités internationales prescriptrices dans ce domaine (OCDE et Comité de Bâle), que des mécanismes et pratiques en vigueur au sein des autres IFI.

Le dispositif de gouvernance est régi par le Statut de la Banque, lui-même précisé par le Règlement intérieur de chaque organe collégial. Aux termes de l'Article VIII du Statut, l'organisation, l'administration et le contrôle de la Banque sont assurés par les organes suivants : le Conseil de direction, le Conseil d'administration, le Gouverneur et le Comité de surveillance.
Le secrétariat des organes de la Banque est assuré par le "Secrétariat de l'Accord partiel sur la Banque de développement du Conseil de l'Europe" au Conseil de l'Europe, à Strasbourg.

Conseil de direction
Les pouvoirs du Conseil de direction sont décrits dans l'Article IX du Statut. Il est composé d'un Président et d'un représentant par État membre. Le Conseil de direction, "organe suprême" de l'Institution, détermine les orientations générales sur l'activité de la Banque, fixe les conditions d'adhésion d'autres pays, décide des augmentations de capital, approuve le rapport annuel, les comptes et le bilan général de la Banque. Il élit son Président et le Président du Conseil d'administration, nomme le Gouverneur ainsi que les Vice-Gouverneurs et les membres du Comité de surveillance.

Conseil d'administration
Les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits dans l'Article X du Statut. Le Conseil d'administration est composé d'un Président et d'un représentant par État membre. Le Conseil d'administration exerce tous les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil de direction, met en place et supervise les politiques opérationnelles, approuve les projets d'investissement soumis par les Gouvernements. Il vote le budget de fonctionnement de la Banque.

Gouverneur
Les fonctions du Gouverneur sont décrites dans l'Article XI du Statut. Le Gouverneur est le représentant légal de la Banque. Il est le chef des services de la Banque et en assure la gestion courante sous la direction du Conseil d'administration (voir Annexe 2). Il conduit ainsi la politique financière de la Banque, en accord avec les directives du Conseil d'administration et représente la Banque dans toutes ses transactions. Il examine sur le plan technique et financier les demandes de financement présentées à la Banque et en saisit le Conseil d'administration. Il est assisté par un ou plusieurs Vice-Gouverneurs.

Comité de surveillance
Le Comité de surveillance est composé de trois membres nommés par le Conseil de direction. Il est notamment chargé de vérifier les comptes annuels après leur examen par un audit externe. Les pouvoirs du Comité de surveillance sont décrits dans l'Article XII du Statut.

Dirigeants au 31 mars 2010

Organes collégiaux
- Mme l'Ambassadeur Margaret Hennessy, Vice-Présidente du Conseil de direction et le présidant *ad interim*
- M. Rainer Steckhan, Président du Conseil d'administration

Management élu
- M. Raphaël Alomar, Gouverneur
- M. Nunzio Guglielmino, Vice-Gouverneur Délégué
- M. Apolonio Ruiz-Ligero, Vice-Gouverneur
- M. Imre Tarafás, Vice-Gouverneur



2. Les valeurs de la CEB

Dans l'accomplissement de son mandat, la CEB peut également s'appuyer sur des valeurs qui inspirent très concrètement son action et ses engagements. Au premier rang desquelles se situent l'exigence d'intégrité, ainsi que la capacité d'adaptation à un environnement en constante évolution et la maîtrise des risques inhérents à l'activité de crédit.

a. Intégrité

En sa qualité de banque de développement, qui plus est à vocation sociale et "sous la haute autorité du Conseil de l'Europe", la CEB s'engage à respecter l'exigence d'intégrité dans son fonctionnement et la conduite de son activité.

A ce titre, la Banque s'attache en priorité : d'un côté, à promouvoir les principes de transparence et de responsabilité, ainsi que leur articulation dans les conditions adéquates, de l'autre, à réunir les conditions d'un fonctionnement conforme à la nature d'une Institution telle que la CEB.

En transparence et en responsabilité, il s'agit notamment pour la Banque de rendre compte de son action, d'apporter une réponse adaptée au besoin d'information croissant du plus large public et, ce faisant, de mettre l'accent sur la clarté de sa mission et la lisibilité de son cadre d'intervention.

Les conditions d'un fonctionnement intègre de l'Institution s'appuient en premier lieu sur la conduite appropriée des Agents, du Management élu et des [membres] des organes collégiaux de gouvernance de la Banque. A cet égard, il existe depuis octobre 2001 un **Code de Conduite** applicable au Gouverneur, aux Vice-Gouverneurs, aux membres du personnel et aux collaborateurs ou prestataires contractuels. Ce document a été remanié à la lumière des évolutions en la matière observées au sein des autres IFI depuis 2001 et complété par deux nouveaux Codes de Conduite applicables respectivement "aux Présidents et aux membres des organes collégiaux" ainsi qu'"aux membres du Comité de surveillance". Ces textes approuvés par le Conseil de direction le 27 novembre 2009 sont entrés en vigueur le 1er janvier 2010.

En corollaire, les engagements pris en matière de lutte **contre la fraude, la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme** matérialisent l'exigence d'intégrité que promeut l'Institution. En la matière, la CEB a adopté début 2007 une "Charte anti-corruption" qui s'applique tant au sein de la Banque elle-même que dans le cadre des projets financés par ses soins – avec une attention particulière portée aux procédures de passation de marchés. Dans le prolongement de cette Charte, le Gouverneur a, dans une Déclaration signée le 22 octobre 2008, affirmé l'attachement de la CEB aux principes et actions communs exposés dans la "Déclaration Conjointe des IFI pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption". Pour garantir le respect de ces principes, ont été élaborés en 2009 des "***Integrity Due Diligence Guidelines and Procedures***" en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. La CEB applique ainsi les critères d'identification de sa clientèle et d'évaluation du risque pris en compte dans les recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI), reprises par la législation de l'Union européenne et utilisées en tant que meilleurs standards par un bon nombre d'IFI. Ce contrôle, qui concerne les opérations de prêt et les activités financières de la CEB, est effectué grâce à l'utilisation de bases de données internationales.

Nouvelles actions de coopération de la CEB

Dans la lutte contre la fraude, la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, la coordination des efforts au niveau international est indispensable. Dans cette perspective, la Banque a engagé depuis 2009 plusieurs initiatives de rapprochement avec l'Union européenne, le Conseil de l'Europe et l'OCDE, qui devraient pleinement se concrétiser courant 2010.

La première initiative concerne la mise en place d'un arrangement qui vise à faciliter la coopération avec l'**OLAF** (l'Office européen de lutte anti-fraude), en particulier dans le cadre des accords de financement des projets prévoyant une participation conjointe de la CEB et de l'Union européenne - que ce soit la Commission ou la BEI. Cet arrangement en voie de finalisation permettra de simplifier les procédures d'investigation et d'éviter un double emploi des ressources. Par ailleurs, la participation de la CEB, elle-même placée sous la haute autorité du Conseil de l'Europe, aux travaux du **GRECO** (Groupe d'États contre la corruption, auprès du Conseil de l'Europe) et de **MONEYVAL** (Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme) est envisagée et des contacts avancés ont été noués en ce sens. Il en est de même avec la coopération entre la CEB et le "*Working Group Anti-Bribery*" de l'**OCDE**, ainsi que l'"*OECD Anti-corruption Network for Eastern Europe and Central Asia* (ACN)".

b. Adaptabilité et maîtrise

Outre l'exigence d'intégrité, la capacité d'adaptation à un environnement en constante évolution et la maîtrise des risques inhérente à l'activité de crédit guident conjointement l'action de la CEB.

La Banque est tout particulièrement attentive à la mise en cohérence de son fonctionnement et de son cadre d'intervention à la nature des projets qu'elle finance, aux évolutions des priorités sociales dans le temps ainsi qu'au renforcement des bonnes pratiques bancaires et de gestion au sein notamment des autres institutions financières internationales.

C'est cette **capacité d'adaptation**, dans la fidélité aux principes fondateurs, qui a assuré la transformation de ce qui n'était à l'origine qu'un modeste Fonds en une banque de développement de plein exercice. C'est elle qui garantit, sur la durée, la pertinence de l'action de la CEB et, ainsi, l'efficacité de cette action en faveur de la cohésion sociale. C'est encore elle qui a, entre autres, permis à l'Institution de bien traverser la crise jusqu'ici, voire de jouer un rôle accru à la demande des États.

La traduction opérationnelle se retrouve dans l'approfondissement continu du mandat de la CEB, au service d'un développement socialement et écologiquement durable, et l'élargissement progressif du champ d'intervention d'une Institution qui compte à ce jour 40 États membres - avec une priorité accordée aux pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est qualifiés de groupe cible. Elle se retrouve, au total, dans l'effet de levier remarquable exercé par une organisation aux ressources tant humaines (effectif limité à quelque 150 agents) que financières (capital versé inférieur à € 400 millions) somme toute modestes au regard de ses volumes d'activité.

Pour accomplir son mandat, la CEB s'appuie sur une **gestion rigoureuse**, encadrée par un dispositif prudentiel inspiré des recommandations de Bâle II, dont il renforce les exigences. Le dispositif est structuré autour d'un ratio pivot d'emploi des fonds propres, lequel circonscrit le risque de défaut au capital utilisable, un *risk asset coverage ratio* qui limite l'encours de la fraction du portefeuille de prêts notée *below investment grade* au capital dit solide (donc l'exposition de la Banque aux risques les plus élevés), et un ratio de liquidité renforcé.

Ce dispositif prudentiel s'accompagne de politiques financières, réunies dans un "Cadre des opérations financières", délibérément conservatrices. A titre d'illustration, la CEB n'utilise ni portefeuille de trading ni produit structuré de type ABS. Elle dispose, en outre, d'un niveau de liquidité structurellement élevé.

Enfin, l'Institution est dotée d'une organisation générale des fonctions de contrôle très complète et structurée. Y contribuent, de manière articulée selon la nature des missions confiées : **1.** les services de la Banque, **2.** ses organes collégiaux (Comité de surveillance, Conseil d'administration et Conseil de direction) **3.** des intervenants externes spécialisés et indépendants tels que l'audit externe. S'agissant plus précisément du **dispositif interne de contrôle de l'activité**, celui-ci comprend : a. un contrôle de premier niveau effectué par le management des Directions opérationnelles elles-mêmes, b. un niveau d'évaluation des risques, sous la responsabilité des différents Départements spécialisés, c. un niveau de décision dévolu à plusieurs Comités internes et d. un niveau de vérification, tant du respect du dispositif de contrôle interne et de suivi des risques incombant à l'Audit interne - au sein désormais de l'Inspection Générale -, que de sa conformité générale par la *compliance*.

Création d'une Inspection Générale

A la lumière notamment des recommandations du Comité de surveillance et pour renforcer davantage encore le dispositif de contrôle interne, tout particulièrement en matière informatique, il a été décidé de créer une Inspection Générale, à compter du 1er septembre 2009, qui regroupe les deux piliers de contrôle indépendants que sont le Département de l'Audit Interne et la fonction de Responsable des Services de Sécurité Informatique.

L'Inspection Générale est devenue pleinement opérationnelle au début de l'année 2010.

3. Se conformer aux bonnes pratiques

D'une manière générale, la Banque s'emploie, dans son fonctionnement et la conduite de ses opérations, à se conformer aux bonnes pratiques en vigueur au sein des autres institutions financières internationales et/ou prescrites par les organisations "normatives" de référence dans les différents champs d'activité de la CEB (Conseil de l'Europe, Union européenne, Comité de Bâle, OCDE…). Elle le fait en tenant compte de ses spécificités et de son dimensionnement. Dans ce cadre, il convient de souligner le rôle clé joué par la fonction de ***compliance*** (contrôle de la conformité) pour assurer un cadre cohérent de conformité et une bonne application.



La *Compliance* a pour mission "de s'assurer que la Banque agit conformément à ses propres règles, à la législation en vigueur, au code de conduite ainsi qu'aux bonnes pratiques, afin d'éviter tout risque d'irrégularité dans le fonctionnement de l'Institution, de ses organes et de son personnel". La fonction de *compliance* a été constituée en février 2008 avec la prise des fonctions du Directeur du Contrôle de la Conformité (*Chief Compliance Officer*) à la CEB.

En plus de l'exercice de son activité courante, les réalisations les plus significatives de la *compliance* sont reprises ci-après.

La *Compliance* a élaboré les ***Integrity Due Diligence Guidelines and Procedures*** en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Elle joue également un rôle moteur dans les initiatives visant à renforcer la **coopération de la CEB avec les instances internationales** (Conseil de l'Europe, OCDE, Union européenne) qui sont en première ligne dans la lutte contre la fraude, la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

La *Compliance* a entrepris la révision et la mise à jour du **Code de conduite** pour permettre également son application aux organes collégiaux de la CEB, y compris le Comité de surveillance. Trois nouveaux Codes de conduite (un pour le Management, le Personnel et les prestataires de services, un autre pour les organes collégiaux, un dernier pour le Comité de surveillance) ont ensuite été approuvés par les Conseils en 2009. Parmi les sujets les plus importants, il convient de citer : la nouvelle réglementation concernant les conflits d'intérêts et les activités extérieures ; les cadeaux et autres libéralités ou invitations reçues de l'extérieur ; la politique en matière de délits d'initiés ; ainsi que celle en matière de signalement pour les cas de fraude, corruption et blanchiment d'argent.

La *Compliance* a également établi un réseau de relations stables avec les responsables des questions d'intégrité des autres IFI. La CEB a été officiellement associée au groupe de l'*Integrity Forum*, regroupant l'ensemble des responsables de l'*Integrity* (*Compliance* et Investigation) des BMD européennes. Le Directeur du Contrôle de la Conformité a été invité en 2009 à participer à ces réunions, parmi lesquelles le *MDBs Integrity Forum* et la *Conference of International Investigators*.

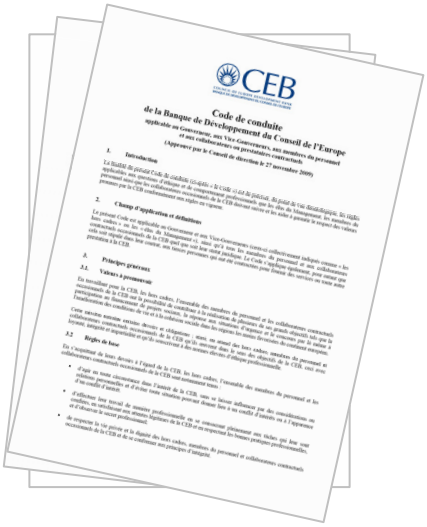
1er Forum européen de la *compliance*

Pour resserrer toujours davantage les liens au niveau international, la *Compliance* a pris l'initiative de réunir les *Chief Compliance Officers* des Banques multilatérales de développement (BMD) européennes. Elle l'a fait, afin de créer une table de discussion commune et d'évaluer ensemble les approches respectives en vue d'une uniformisation et d'une simplification de leurs méthodes de travail.

Le *First European MDBs Compliance Forum*, qui a constitué une première dans ce secteur d'activité, a eu lieu au siège de la CEB, à Paris, en juillet 2009. Ce forum a marqué l'effort de coordination et de coopération entre les différentes IFI à l'échelle européenne, en ce qui concerne les méthodes et procédures à utiliser dans l'application de normes en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Enfin, la *Compliance* a élaboré les "**Procédures pour le traitement des requêtes provenant de l'extérieur en matière de marchés publics concernant les projets financés par la CEB**". Celles-ci permettent à la CEB de disposer d'un cadre assez complet pour traiter les demandes qui lui parviennent de la part des participants aux appels d'offres lancés par les promoteurs des projets financés par la Banque et assurer un règlement correct des plaintes en provenance de l'extérieur.

Les activités de la *Compliance* en 2008 et les perspectives pour 2009 ont fait l'objet du **Rapport annuel de la *Compliance*,** destiné aux organes de la CEB.


CEB

Code de conduite

de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe

applicable au Gouverneur, aux Vice-Gouverneurs, aux membres du personnel

et aux collaborateurs temporaires contractuels

(Approuvé par le Conseil de direction le 27 novembre 2009)

1. Introduction

2. Champ d'application et définitions

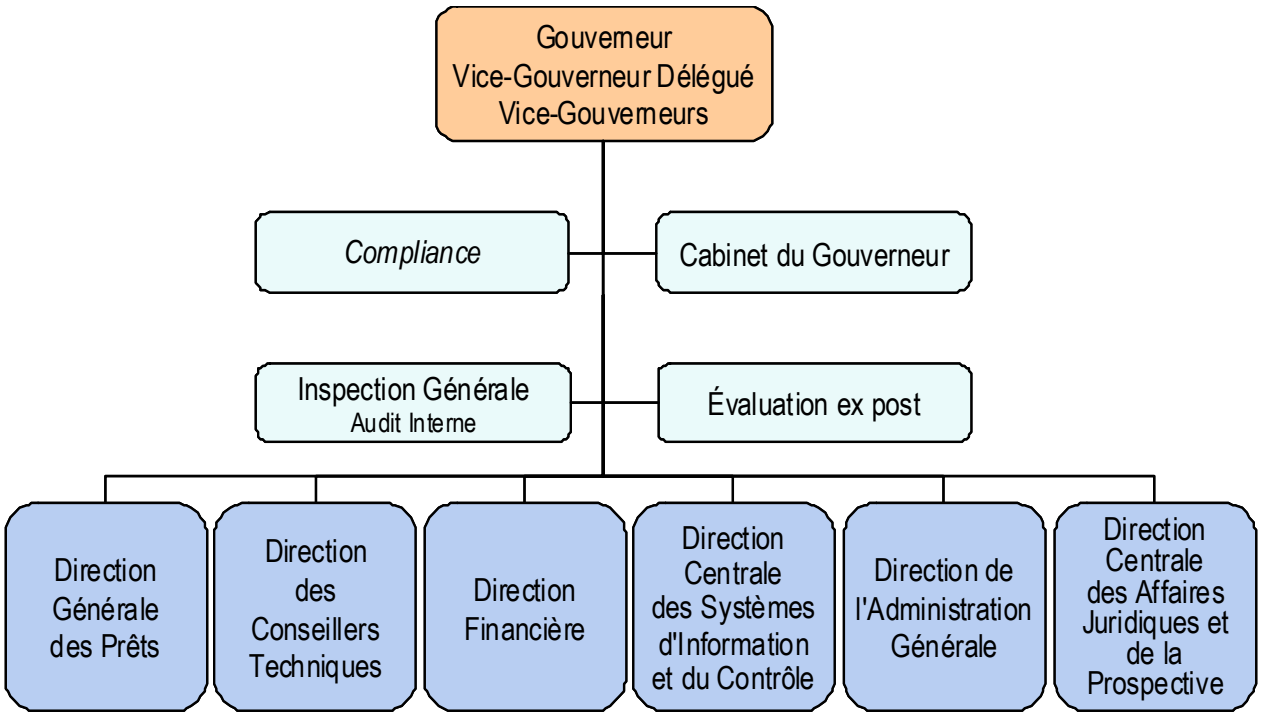
3. Principes généraux

3.1 Valeurs professionnelles

3.2 Règles de base

▸ - ANNEXE 2

Organigramme



Principes de gestion

Au sein de la CEB, le Statut confère au seul **Gouverneur** le pouvoir de décision sur la conduite et le fonctionnement courants, dont il répond devant les organes collégiaux. Et ce, en sa triple qualité d'"organe" à part entière, de "représentant légal de la Banque", ainsi que de "chef des services" et de "responsable de l'organisation des services" sous le "contrôle général du Conseil d'administration".

Dans le respect des principes de bonne gouvernance, le Gouverneur s'attache à réunir les conditions d'une prise de décision efficace qui passent par la mise en place de règles de délégation aux Vice-Gouverneurs et de la collégialité à travers les **comités internes** (listés ci-contre)

La collégialité est essentiellement assurée par les comités internes qui couvrent l'activité de la Banque dans toutes ses dimensions. Cette collégialité vise : à assurer la transparence et la compréhension du processus décisionnel, à faciliter la bonne application de décisions prises en toute connaissance de cause et à fédérer une équipe de direction au service de l'intérêt général de l'Institution.

Chaque comité interne est présidé par le Gouverneur ou en son absence le Vice-Gouverneur Délégué, et en leur absence commune un Vice-Gouverneur. Au sein de ces comités inter-directions qui couvrent l'ensemble des activités essentielles de la Banque, un rôle pivot est dévolu au Comité de Direction Générale.

COMITÉS INTERNES

Comité d'Orientation et de Coordination

Comité de Direction Générale

Comité Financier

Comité de Financement

Comité de Projets et de Développement

Comité des Risques

Comité de Pilotage Budgétaire

Comité de Gestion Actif-Passif

Comité Organisation et Risques Opérationnels

Partie 2 - Des financements socialement responsables



A propos...

Un cadre structuré d'intervention

- Des adaptations opérationnelles à la Politique de prêt et de financement de projets en 2009
- Intégrer la dimension environnementale à toutes les opérations de prêt
- Aider les populations confrontées à des risques naturels
- Promouvoir le logement durable et le développement urbain
- Contribuer à renforcer la cohésion sociale face à la crise

A - CADRE GÉNÉRAL D'ACTION

1. Une approche structurée

La CEB accorde des prêts dans ses 40 États membres afin de financer des projets qui promeuvent la cohésion sociale et le développement durable sur le plan économique, social et environnemental, dans le respect d'une série de critères sectoriels, géographiques, sociaux et financiers. La structure de l'activité de projets et de prêts de la CEB traduit son engagement dans le soutien apporté à un développement socialement durable. Conformément à la vocation sociale de la Banque, l'activité de projets et de prêts est ainsi structurée selon les **lignes d'action sectorielle suivantes** :

- Le renforcement de l'intégration sociale (aide aux réfugiés, migrants et personnes déplacées ; logement pour les personnes à bas revenus ; création et maintien d'emplois viables ; amélioration de la qualité de vie en milieu urbain et rural)
- La gestion de l'environnement (catastrophes naturelles ou écologiques ; protection de l'environnement ; protection et réhabilitation du patrimoine historique et culturel)
- Le soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale (santé ; éducation et formation professionnelle ; infrastructures des services publics administratifs et judiciaires).

La répartition sectorielle des prêts de la CEB au cours des deux dernières années, en termes de projets approuvés et de décaissements, est illustrée dans les graphiques ci-dessous.

Les principales orientations stratégiques de la politique de la CEB, réparties par zone géographique et par secteur, sont définies dans ses plans de développement à moyen et long termes. Les éléments essentiels du **Plan de Développement pour la période 2010-2014**, qui sera pleinement opérationnel à partir de cette année, réaffirment la ferme volonté de la CEB de promouvoir la cohésion sociale dans l'ensemble de l'Europe. Il convient de souligner que la mise en œuvre de ce nouveau Plan de développement devra être suffisamment souple pour pouvoir relever un défi de taille : poursuivre la mission sociale de la CEB tout en maintenant le profil de risque adéquat de son portefeuille de prêts. À cet égard, la stratégie d'activité de la Banque s'appuie sur un dispositif prudentiel conservateur, la maîtrise des risques et leur stricte gestion, qui sont autant d'éléments décisifs pour la préservation de sa stabilité financière.

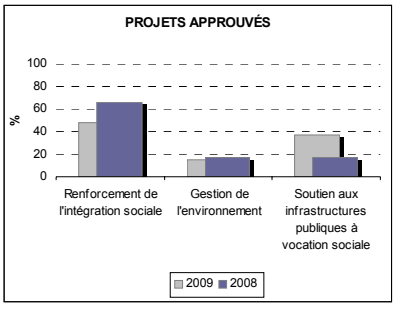
Adaptations opérationnelles à la Politique de prêt et de financement de projets

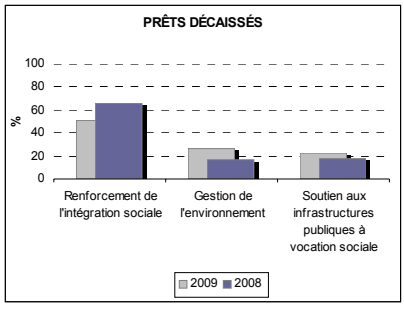
La Politique de prêt et de financement de projets, approuvée par le Conseil d'administration en 2006, est **un document de référence qui précise les modalités d'évaluation, d'approbation, de financement et de suivi des projets de la Banque**.

Cette Politique a été remaniée sous plusieurs aspects en 2009. Les adaptations opérationnelles ont permis de mieux définir le périmètre des secteurs d'intervention de la CEB et d'améliorer ainsi la clarté de son mandat social. Concernant la gestion des projets, certaines classifications et définitions ont été actualisées, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Les lignes directrices de la CEB sur les principes environnementaux ont également été redéfinies.

Autre nouveauté importante : les instruments de financement ont été adaptés aux besoins des emprunteurs. La mise en place du nouvel "instrument de financement conditionnel" permet d'espacer les intervalles de suivi sur site des projets lorsque les emprunteurs, dans le cadre d'une collaboration antérieure avec la CEB, ont donné la preuve d'un mandat précis, de l'existence de politiques et procédures opérationnelles et financières solides et efficaces et d'une capacité à soumettre des rapports ponctuels et exhaustifs à la CEB sur les aspects financiers, matériels et sociaux pertinents pour l'exécution du projet.

Conformément à sa vocation sociale, la Banque a actualisé la liste de ses États membres éligibles au Compte Fiduciaire Sélectif. Celui-ci permet à la CEB d'octroyer des bonifications d'intérêt pour des projets à une haute valeur ajoutée sociale ou d'accorder des dons à des projets destinés aux groupes de population les plus vulnérables.







2. Cycle de vie et qualité des projets

La Banque offre des prêts à long terme flexibles à des taux d'intérêt favorables, assortis dans des cas spécifiques de bonifications de taux d'intérêt, à ses États membres, à leurs autorités locales ou régionales, et à des institutions financières publiques ou privées (€ 2,6 milliards de projets approuvés en 2009). De surcroît, des ressources substantielles peuvent être octroyées au financement d'une assistance technique par le biais des **comptes fiduciaires** de la CEB (voir annexe 3). À une moindre échelle, la Banque accorde également des dons, notamment s'il s'agit d'une aide d'urgence.

Sur la base de la demande de prêt formulée par l'emprunteur, la Banque évalue les objectifs du projet et le plan de financement. Pour ce faire, elle analyse soigneusement l'impact socioéconomique, les aspects techniques, les coûts, la capacité institutionnelle de gestion ainsi que les effets sur l'environnement. La complexité croissante des projets financés par la Banque nécessite de plus en plus souvent **l'assistance du personnel de la CEB à la préparation du projet**. Une fois le projet approuvé par le Conseil d'administration, le contrat-cadre de prêt est négocié entre la Banque et l'emprunteur.

Dans le cadre du suivi régulier et des missions sur site, les services de la Banque vérifient l'avancement physique des travaux, le respect des coûts et des procédures de passation de marché, ainsi que la réalisation des objectifs sociaux prévus. À l'achèvement du projet, un rapport final rédigé par l'emprunteur détaille l'utilisation des fonds et le respect des objectifs et des prévisions approuvés par le Conseil d'administration. Parallèlement, il apporte des informations sur les résultats matériels et sociaux obtenus.

La CEB intervient également dans la résolution de tout problème susceptible de compromettre la réussite du projet et a un rôle de conseil.

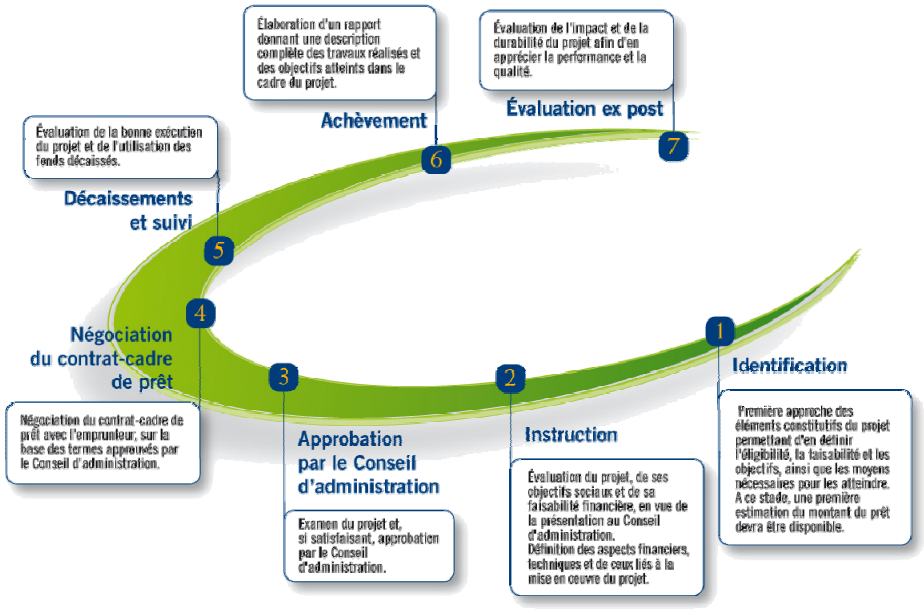
La fonction d'apprentissage de l'évaluation ex post

La CEB s'efforce en permanence d'améliorer la qualité des projets qu'elle finance. À cet égard, l'évaluation ex post a pour principal objectif de mieux déterminer les retombées sociales des activités de la Banque, de contribuer à accroître la qualité des projets et des programmes qu'elle finance et d'aider à renforcer la transparence de ses opérations. Les enseignements tirés de ces évaluations sont conçus comme un outil d'aide à la décision destiné au Management, tout en permettant de rendre compte de l'impact des prêts de la Banque à ses actionnaires.

Le Département Évaluation Ex Post (DEP) de la Banque, créé en 2002, travaille sur la base de programmes d'évaluation qui consistent en une série d'évaluations de projets/programmes dans un des domaines d'activité de la Banque (catastrophes naturelles, logement social, création d'emplois, etc.). Chaque programme d'évaluation commence par une analyse du portefeuille de la Banque et un examen des bonnes pratiques dans le secteur en question. Ceci permet d'établir un cadre analytique général pour l'évaluation de ce secteur d'activité.

Des évaluations individuelles sont également menées pour mesurer les performances et la qualité des projets et programmes financés par la Banque, et déterminer leur impact et leur durabilité. En outre, la valeur ajoutée de la CEB est analysée en fonction de trois critères principaux : valeur ajoutée financière, impact additionnel et soutien technique procuré.

La diffusion des enseignements et des bonnes pratiques issues des résultats des évaluations ex post contribue à l'apprentissage organisationnel au sein de la CEB. Et ce, en vue d'améliorer la planification, la sélection et la conception des projets et des programmes futurs, augmentant ainsi l'impact de l'assistance et des services fournis par la Banque à ses clients.



Les différentes étapes dans le cycle du projet

3. La recherche du juste équilibre

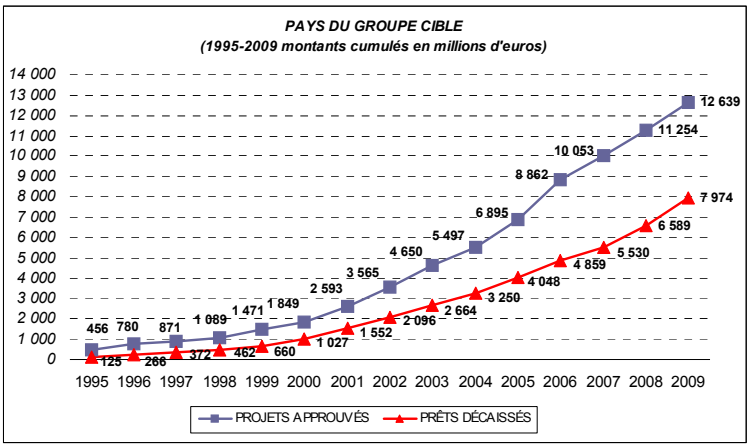
Compte tenu du degré de complexité souvent élevé des aspects institutionnels, économiques et sociaux intervenant dans la préparation d'un projet, un simple "transfert de ressources financières" serait assurément insuffisant pour **assurer la viabilité à long terme des projets.** C'est pourquoi la Banque met l'accent sur le soutien technique lors de la préparation du projet et sur le renforcement de la capacité institutionnelle. Dans la pratique, **les équipes de la Banque collaborent de plus en plus étroitement aux phases de conception, de préparation et de suivi des projets,** avec pour double objectif d'optimiser les ressources employées et la qualité des projets.

La priorité accordée à l'amélioration de la qualité et de la durabilité des projets va de pair avec **l'application de mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques rigoureux**. Les activités de projets et de prêts de la CEB reposent sur les principes suivants : **(i)** des politiques financières prudentes ; **(ii)** une gestion des risques conservatrice ; **(iii)** une organisation générale des mécanismes de contrôle interne conforme aux règles de bonne gouvernance.

Promouvoir la valeur ajoutée sociale de la CEB par une activité en progression dans les pays du groupe cible

L'accroissement de l'activité de la CEB en faveur des pays du groupe cible depuis quinze ans montre bien de quelle manière la Banque s'efforce, dans la pratique, de parvenir à un juste équilibre entre la qualité de son portefeuille de projets et sa contribution à la cohésion sociale, d'un côté, le cadre prudentiel encadrant ses financements de l'autre.

Suivant une tendance remarquable, le total cumulé des approbations depuis 1995 a franchi la barre des € 12,6 milliards à la fin de l'année 2009, répartis entre plus de 225 projets. Sur ce total, 63% du montant a déjà été décaissé, comme l'attestent les quelque € 8 milliards de décaissements cumulés pour la période 1995-2009 (*voir graphique ci-dessous*).



Le différentiel s'explique par la croissance du stock de projets en attente de financement, à hauteur d'environ € 3 milliards fin 2009, ainsi que par les projets annulés par l'emprunteur ou retirés du stock de projets, ce qui reflète souvent la capacité d'absorption encore limitée des emprunteurs dans la région.

En renforçant sa participation à des programmes d'investissement dans les domaines du logement social, de l'éducation, de la santé et des infrastructures municipales dans les pays du groupe cible, la CEB non seulement réaffirme son engagement auprès des pays concernés mais de surcroît soutient activement la pérennité de leur développement économique et social, notamment grâce au transfert de compétences en matière d'investissement et de gestion du niveau central au niveau local. Ces types de prêts de la CEB s'inscrivent souvent dans le cadre d'un programme d'investissement à grande échelle et à long terme, visant à optimiser l'emploi des fonds structurels de l'Union européenne (UE).

Afin de renforcer la capacité d'absorption des emprunteurs et de favoriser la mise en œuvre opérationnelle des priorités stratégiques de la CEB en faveur des pays du groupe cible, la Banque a adopté une série de mesures complémentaires. Parmi ces mesures figure la possibilité d'accorder des bonifications de taux d'intérêt préférentielles à des projets destinés aux pays concernés par un des Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté ou dépassant (à titre individuel) la limite de 50% du coût total éligible du financement du projet, en faveur de projets à haute valeur ajoutée sociale dans les pays du groupe cible.

La complexité des projets, souvent plus marquée dans les pays du groupe cible, et la volonté de la CEB d'encourager la mise en œuvre de projets de grande qualité exigent une assistance accrue lors de la préparation du projet et de sa réalisation, afin de limiter les risques et d'assurer sa durabilité à long terme. A cet égard, il convient de souligner l'importance du dispositif prudentiel renforcé de la Banque afin d'assurer une gestion rigoureuse des risques.

Confrontée à l'impact de la crise dans les pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est, laquelle a provoqué chez ces derniers une réduction des recettes fiscales et une restriction de l'accès aux marchés de capitaux, la CEB a poursuivi en 2009 sa politique de soutien aux autorités nationales, locales et régionales dans les pays en question, afin de les aider à mettre en œuvre des projets d'infrastructure publique à vocation sociale.



ANNEXE 3

Donateurs et comptes (ou fonds) fiduciaires

Le Statut de la CEB prévoit, parmi ses moyens d'action, que "la Banque peut ouvrir et gérer des comptes fiduciaires destinés à recevoir des contributions volontaires de ses Membres, de la Banque et du Conseil de l'Europe" (art. VII, section 3). De surcroît, l'une des orientations stratégiques définies dans le nouveau Plan de développement 2010-2014 de la Banque vise à renforcer les partenariats avec les pays donateurs, à la lumière des avantages réciproques qui découlent de cette collaboration.

a. La CEB et les pays donateurs : une coopération fructueuse

Cette coopération permet à la Banque de démultiplier ses moyens d'action et de mieux remplir sa mission sociale, notamment en faveur des pays du groupe cible d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est.

D'un côté, la combinaison des prêts octroyés par la CEB pour des projets spécifiques avec des dons permet à la Banque :

- d'augmenter la valeur ajoutée de ses actions en utilisant ces dons pour améliorer la préparation et le suivi des projets financés, par le biais d'une assistance technique ;
- d'assurer la viabilité économique des projets sociaux en proposant des conditions de financement plus intéressantes ;
- d'attester de sa spécificité (par rapport à d'autres institutions financières internationales) en tant que banque de développement social agissant en faveur des populations et des régions défavorisées.

De l'autre, cette collaboration présente plusieurs avantages pour les pays donateurs. Ainsi :

- un fonds fiduciaire bilatéral permet au donateur, conjointement à la Banque, de mettre l'accent sur le type de projet social que le pays donateur souhaite soutenir en priorité. Dans le cas de la Banque, cet avantage se conjugue au mandat social spécifique de la CEB, unique parmi les IFI. Le compte fiduciaire d'un donateur exerce de la sorte un effet de levier appréciable sur les infrastructures sociales, du fait de l'association de dons aux prêts beaucoup plus élevés de la CEB ;
- les procédures simplifiées de la Banque pour la mise en œuvre des projets assurent un lien efficace entre le donateur et le bénéficiaire final, ainsi que des délais relativement courts entre la prise de décision et la mise à disposition effective de l'assistance technique ;
- les procédures de passation de marchés de la Banque garantissent une allocation adéquate des fonds du donateur.

Les comptes fiduciaires actuellement en vigueur à la CEB sont présentés ci-contre.

b. Comptes fiduciaires abondés par les pays donateurs à titre individuel

Compte Fiduciaire Norvégien pour les Balkans occidentaux (NTA)
La CEB gère depuis fin 2003 un mécanisme d'assistance original, le Compte Fiduciaire Norvégien (NTA), institué à l'initiative des autorités norvégiennes afin de permettre la mise en œuvre de diverses initiatives en faveur de pays des Balkans occidentaux. A fin 2009, le NTA avait permis de soutenir, dans les différents secteurs éligibles, 34 initiatives à hauteur de € 2,8 millions au total. 59% des ressources du NTA ainsi allouées ont été utilisées en appui direct aux projets de la CEB, soit pour les travaux préparatoires ou les études de faisabilité, soit pour renforcer la capacité de mise en œuvre de l'institution ou du ministère en charge du projet dans le pays bénéficiaire.

Fonds Fiduciaire pour les Droits de l'Homme
Afin de faciliter l'application des décisions adoptées au 3ème Sommet du Conseil de l'Europe à Varsovie (2005), la CEB, la Norvège et le Conseil de l'Europe – avec des contributions complémentaires de l'Allemagne, des Pays-Bas et bientôt de la Finlande – ont mis en place en 2008 un Fonds Fiduciaire pour les Droits de l'Homme, d'un montant total à ce jour de € 3,2 millions. Ce nouvel instrument, visant à soutenir la consolidation de l'État de droit et le système européen de protection des droits de l'homme, est destiné au financement de l'assistance technique en faveur de projets dans ce domaine.

Compte espagnol pour la cohésion sociale
Créé en 2009 à l'initiative des autorités espagnoles, ce compte sera doté d'un total de € 2 millions et servira notamment à financer l'assistance technique en faveur de projets financés par la CEB, principalement dans les 21 pays d'Europe centrale et du Sud-Est, qui forment le groupe cible de la Banque.

c. Compte Fiduciaire Sélectif (CFS)

Ce compte fiduciaire a pour objet principal l'octroi de bonifications d'intérêt sur les prêts consentis par la CEB pour des projets conformes aux objectifs hautement prioritaires de la Banque, dans les pays éligibles à faibles revenus appartenant au groupe cible. Le CFS peut également être employé pour accorder des dons afin d'aider les victimes de catastrophes naturelles ou d'actes de guerre, les réfugiés et les personnes déplacées, les migrants et les groupes de population vulnérables.

Depuis la création du Compte Fiduciaire Sélectif en 1995, les États membres de la CEB ont **contribué directement à la quasi-totalité de son financement sous forme de prélèvements sur les bénéfices annuels de la Banque,** à hauteur de près de € 100 millions. Ce montant a permis d'accorder des prêts assortis de bonifications de taux d'intérêt d'un montant total de € 1,5 milliard et des dons d'un montant cumulé de € 13,5 millions.

B - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMME OBJECTIF

1. Intégration des considérations environnementales

La contribution de la CEB à l'établissement de collectivités durables est nécessairement subordonnée à l'intégration des considérations environnementales dans ses opérations de prêt. En conséquence, la CEB s'assure, au moyen de ses mécanismes d'évaluation et de suivi, que les projets qu'elle finance sont conçus et exécutés de façon à :
1) optimiser les retombées sociales et environnementales ;
2) minimiser les effets négatifs sur l'environnement ; et
3) respecter les normes sociales et environnementales applicables. À cet effet, la Banque exige des promoteurs de projets l'observation des principes et des normes de gestion environnementale décrits dans sa Politique de prêt et de financement de projets. Ces directives prévoient notamment l'obligation d'une évaluation environnementale, la prévention et la réduction de la pollution. Les équipes opérationnelles de la CEB veillent non seulement à l'application des normes pertinentes de protection de l'environnement, mais travaillent également avec l'emprunteur pour optimiser la durabilité environnementale des projets, au-delà des impératifs légaux. Ceci inclut notamment des recommandations sur l'amélioration de l'efficacité énergétique, les matériaux de construction et la gestion des déchets.

Préparation d'une nouvelle Politique environnementale

La CEB a lancé la préparation d'une Politique environnementale (PE) à part entière, document qui constituera la base de son engagement à promouvoir les bonnes pratiques environnementales et clarifiera l'approche de la durabilité qui sous-tend toutes ses activités.

Cette nouvelle PE, qui devrait être approuvée courant 2010, développe les **principes de gestion environnementale** décrits dans la Politique de prêt et de financement de projets (voir page 33) tout en élargissant leur champ d'application à l'ensemble des activités de la CEB.

La politique environnementale s'inspire des conventions applicables du Conseil de l'Europe et de la Charte des Principes européens pour l'environnement (PEE) basée sur la politique et la législation environnementale de l'UE. En outre, cette politique renforce la compatibilité des directives sur la durabilité avec celles des autres institutions financières multilatérales.

2. Aide aux populations confrontées à des risques naturels

Afin d'encourager une gestion plus responsable de l'environnement, la CEB finance des projets qui :

- entreprennent des actions préventives durables à long terme visant à protéger les populations contre les conséquences des catastrophes naturelles et écologiques telles que les inondations, les incendies, les avalanches, les tremblements de terre et les glissements de terrain
- répondent aux situations d'urgence à la suite d'une catastrophe naturelle ou écologique
- contribuent à la protection et à l'amélioration de l'environnement
- visent à sauvegarder le patrimoine historique et culturel.

A mesure qu'il s'agissait d'accroître l'efficacité et la durabilité des activités de la CEB visant à aider les populations à gérer les risques naturels, **l'axe opérationnel prioritaire est passé de la réponse d'urgence immédiate à l'action préventive à long terme.** Cette évolution renvoie à la démarche active menée par la Banque en matière de traitement des problèmes liés au changement climatique, qui privilégie l'**adaptation** et l'**atténuation** à la reconstruction d'urgence. Dans cette perspective de durabilité, les actions de la CEB n'ont cessé d'évoluer vers la prévention, de sorte que la répartition des actions de la CEB entre la prévention et la reconstruction au cours des cinq dernières années s'est établie à peu près à 50/50.

Les projets de la CEB, qui contribuent à protéger les populations et leurs moyens d'existence contre les dommages provoqués par les catastrophes naturelles, visent à **fournir des solutions durables pour : réduire la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, inverser la dégradation de l'environnement et encourager le développement durable des États membres ainsi que le respect des normes environnementales nationales et internationales**.


Turquie - Intégration des standards sismiques dans le nouveau parc de logements



Élargir le champ des contributions de la CEB : vers l'amélioration de la résilience face aux catastrophes naturelles

Une demande de prêt de € 250 millions a été soumise à l'approbation du Conseil d'administration de la CEB par le gouvernement turc, concernant le financement partiel du Projet de réduction des risques sismiques et de préparation aux situations d'urgence à Istanbul (ISMEP). Sachant que la Turquie est un pays très exposé aux catastrophes naturelles, notamment aux tremblements de terre, le projet ISMEP a initié un processus visant à transformer progressivement Istanbul, au cours des 20 prochaines années, en une ville capable de faire face à un séisme majeur.

Le projet a pour objectif général de sauver des vies et de minimiser les répercussions sociales, économiques et financières de futurs séismes. Son objectif spécifique est **de mieux préparer la ville d'Istanbul à un séisme potentiel en accroissant la capacité institutionnelle et technique de gestion des catastrophes et d'intervention d'urgence.** A cet effet, il s'agit de renforcer la résistance sismique des installations publiques essentielles et de soutenir les mesures permettant de mieux faire appliquer les codes du bâtiment et les plans d'occupation des sols.

La probabilité qu'Istanbul connaisse d'ici 2030 un séisme pouvant atteindre une magnitude de 7,5 sur l'échelle de Richter est estimée à 60%. Un tremblement de terre d'une telle magnitude entraînerait des pertes humaines, économiques et environnementales bien plus importantes que le tremblement de terre survenu en 1999 dans la région de Marmara, s'agissant d'une agglomération d'environ 15 millions d'habitants qui constitue le centre financier, industriel et culturel du pays.

Face à la gravité de la situation, les autorités turques ont entrepris de mobiliser des ressources auprès de plusieurs institutions financières internationales et donateurs bilatéraux afin d'optimiser les efforts actuels de préparation aux risques sismiques. Conformément à la vocation sociale de la CEB et à son rôle historique de soutien aux projets visant à protéger les populations et leurs moyens d'existence contre les dégâts causés par les catastrophes naturelles, les fonds de ce prêt seraient principalement affectés à des sous-projets spécifiques consacrés à la reconstruction d'écoles publiques et de résidences pour étudiants.

3. Promouvoir le logement durable

Procurer des logements décents à un prix abordable constitue un moyen efficace de soutenir la mission de la Banque en faveur d'une plus grande cohésion sociale dans ses États membres, et de contribuer à améliorer le cadre de vie en milieu urbain et rural.

Les projets financés par la CEB dans ce secteur concernent la rénovation, la construction ou la réhabilitation de logements, ainsi que la transformation de bâtiments en immeubles d'habitation afin de fournir un logement décent aux personnes à bas revenus. Les projets éligibles peuvent viser l'accès à la propriété, le logement locatif ou les infrastructures connexes (telles que l'adduction d'eau, l'approvisionnement en gaz et en électricité, la collecte et le traitement des eaux usées et des déchets, les locaux commerciaux et les aires de jeux), y compris pour l'habitat rural (limité à la résidence principale dans le cadre d'exploitations agricoles à caractère familial).

Sous un angle plus large, la Banque joue également un rôle dans la rénovation urbaine et dans les programmes de "collectivités durables", à travers le financement d'infrastructures municipales liées à l'habitat, notamment par des investissements en faveur de la durabilité environnementale et de l'efficacité énergétique. À cet égard, la CEB finance des programmes de rénovation urbaine comprenant des projets de réhabilitation de logements et d'infrastructures qui visent également à traiter une série de problèmes d'ordre économique, social et environnemental en milieu urbain.



Portugal - Logements sociaux

En outre, le contrôle de l'empreinte écologique du logement, en particulier du logement social, est un volet important de toute stratégie de développement durable menée en milieu urbain et rural pour atteindre l'objectif de cohésion sociale.

En vue de contribuer à la réduction de l'empreinte écologique en améliorant l'efficacité énergétique des bâtiments, en particulier des logements destinés aux personnes à bas revenus, la CEB a entrepris d'intégrer le concept de "logement vert" à ses activités afin de promouvoir un secteur du logement à plus faible empreinte écologique.

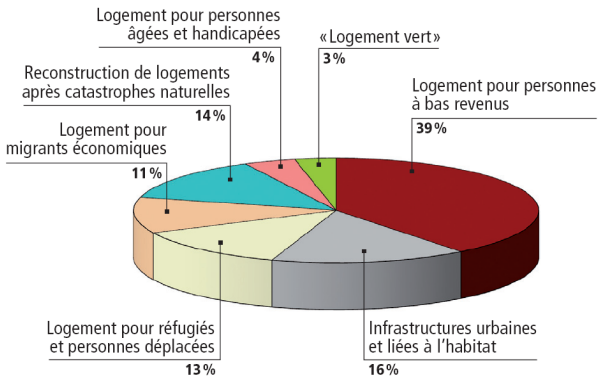
Dans le secteur du **"logement vert"** (*), la CEB a d'ores et déjà accordé plus de € 550 millions à des projets d'investissement liés à l'efficacité énergétique en Europe centrale et du Sud-Est et dans les Pays baltes. Ces projets portent essentiellement sur la réhabilitation thermique, la modernisation du chauffage, l'eau chaude sanitaire et la ventilation des bâtiments préfabriqués. La réduction de la consommation d'énergie de ces bâtiments obtenue grâce aux interventions d'amélioration de l'efficacité énergétique est en moyenne de l'ordre de 30% à 50%.

(*) Bien que ce terme ne soit pas officiellement agréé, le "logement vert" peut être défini comme un logement conforme aux exigences du développement durable qui répond plus particulièrement aux défis du changement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles. Plus concrètement, le "logement vert" est un logement qui consomme une quantité d'énergie limitée, qui produit une empreinte carbone réduite et qui est construit à l'aide de matériaux durables. Au mieux, il est autosuffisant et consomme exclusivement de l'énergie issue de sources renouvelables.

Logement durable et développement urbain : l'expérience de la CEB

La CEB considère le secteur du logement essentiel pour renforcer la cohésion sociale et assurer le bien-être de la population dans ses États membres. Depuis sa création, il y a plus de cinquante ans, la **CEB a apporté un soutien considérable au secteur du logement. En effet, elle a consacré € 16 milliards, soit plus de la moitié de la totalité de ses prêts, au logement et à des projets d'infrastructures apparentés visant à développer des collectivités durables en Europe** et à contribuer à l'amélioration du cadre de vie en milieu urbain et rural (voir la répartition sectorielle des prêts la CEB dans ce domaine sur le graphique ci-dessous).

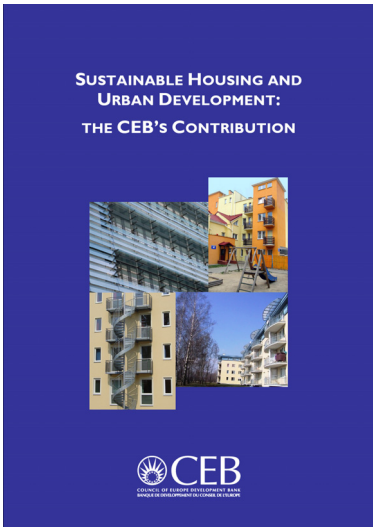
Répartition sectorielle des prêts de la CEB en faveur du logement et du développement urbain
Total € 16 milliards (1957-2009)



L'approche multisectorielle et intégrée de la CEB prend en compte les aspects sociaux, économiques et environnementaux du logement, qui sont étroitement liés. Il est important de souligner que le logement durable contribue de manière décisive à accroître l'efficacité énergétique et à relever d'autres défis environnementaux à l'échelon local, national et mondial. **En apportant ses compétences en matière de logement à un vaste champ transsectoriel, la contribution de la CEB au financement de projets de logement représente également un élément important des programmes de rénovation urbaine intégrés.**

Les tendances démographiques, socio-économiques et environnementales des années à venir exerceront un impact durable sur les marchés du logement en Europe. La diversification future de la demande globale nécessitera d'importants investissements. Les problèmes environnementaux représentant assurément un défi majeur dans la plupart des programmes de rénovation urbaine intégrés, **la CEB s'attachera à encourager, au moyen de ses financements, des activités respectant les normes les plus récentes en matière d'environnement et d'efficacité énergétique**.

La **coopération avec d'autres institutions européennes**, en particulier l'Union européenne, fait d'ores et déjà partie de la stratégie de la CEB pour favoriser l'efficacité, les complémentarités et l'échange d'expérience. La Banque s'efforcera également de **renforcer la coopération avec les pays donateurs** afin d'accroître les sources externes de financement de l'assistance technique.



*Une étude, intitulée **Sustainable Housing and Urban Development: the CEB's Contribution** (Logement durable et développement urbain : contribution de la CEB) et accessible sur le site web de la Banque, recense l'expérience historique de la Banque dans le domaine du logement, examine les tendances et les besoins des marchés du logement de demain et livre quelques réflexions sur les activités de la CEB dans les années à venir.*



Principes relatifs à la gestion des aspects environnementaux

(extrait des dispositions [1] annexées dans la Politique de Prêts et de Financement de Projets)

A. Contexte

1. Conformément à sa vocation sociale, l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires des projets financés est au cœur des activités de la CEB. Que ces projets soient mis en œuvre en milieu urbain ou rural, favoriser une relation pérenne entre les personnes et l'environnement est le principe fondamental sur lequel la CEB fonde son approche du développement durable.

2. Protéger les populations vulnérables contre les risques environnementaux et répondre aux conséquences des catastrophes naturelles fait partie des priorités sociales de la CEB. Ainsi, la participation de la CEB à l'établissement de communautés durables ne prend son sens que si des considérations d'ordre environnemental sont pleinement intégrées dans ses opérations de prêt.

3. En 2006, la CEB a signé la Déclaration sur les Principes européens pour l'environnement (PEE). La Charte PEE, dont les principes dérivent de la réglementation et de la législation communautaires relatives à l'environnement, a été élaborée en partenariat avec d'autres institutions financières multilatérales européennes. Les PEE forment la base des principes relatifs à la gestion des aspects environnementaux de la CEB.

4. Les principes suivants détaillent l'engagement de la CEB à promouvoir le développement durable et décrivent les exigences environnementales qui guident la conduite des opérations de la CEB.

B. L'engagement de la CEB

5. Au travers de ses procédures d'instruction et de suivi, la CEB cherchera à financer des projets qui produisent des bénéfices sociaux et environnementaux significatifs, minimisent les effets négatifs sur l'environnement et respectent la législation environnementale applicable.

6. La CEB ne financera pas des projets qui :
   - sont susceptibles d'avoir des effets négatifs significatifs et irréversibles sur l'environnement ;
   - ne sont pas conformes aux exigences sociales et environnementales de la CEB ;
   - figurent dans la liste des exclusions présentée dans le Cadre général de la politique de prêt et de financement de projets.

C. Principes environnementaux

7. En tant que signataire des Principes Européens pour l'Environnement (PEE), la CEB applique, conformément à la portée géographique de ses activités, les lignes directrices relatives à l'environnement inscrites dans le Traité CE et les pratiques et normes intégrées dans le droit communautaire dérivé. Ces principes comprennent en particulier le principe de précaution, le principe de prévention, le principe selon lequel les atteintes à l'environnement doivent en priorité être corrigées à la source et le principe du pollueur-payeur. En ce qui concerne le droit communautaire dérivé, un accent particulier est mis sur :
   - la Directive de l'UE relative à l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) ;
   - les Directives de l'UE relatives aux activités industrielles, à la gestion de l'eau et des déchets, à la pollution de l'air et des sols, à la santé et à la sécurité au travail, à la protection de la nature.

8. La CEB exige également que les projets soient conformes aux normes et obligations figurant dans les Accords multilatéraux sur l'environnement (AME) et les conventions du Conseil de l'Europe transposées dans les lois applicables (par ex. : biodiversité, changement climatique, couche d'ozone, zones humides, pollution organique persistante, pollution atmosphérique transfrontière, espèces en voie de disparition et information sur l'environnement) et toute autre pouvant être ratifiée de temps à autre.

9. Les projets financés par la CEB doivent être conformes aux principes ci-dessus et au droit communautaire dérivé applicable* s'ils sont situés dans un État membre de l'UE, dans un pays en voie d'accession**, un pays candidat ou candidat potentiel*** ou dans un pays membre de l'Espace économique européen. Dans les autres pays, la CEB promouvra fortement l'application des PEE mais pourra envisager d'accepter les systèmes de gestion de l'environnement du pays bénéficiaire dans les cas suivants :

---

* Dans certains pays, une approche par étapes de certaines exigences de l'acquis communautaire peut être adoptée en conformité avec les accords d'accession négociés.

** Actuellement, il n'existe aucun pays en voie d'accession.

*** Actuellement, les pays candidats sont les suivants : Croatie, Turquie et "l'ex-République yougoslave de Macédoine". Actuellement, les pays candidats potentiels sont les suivants : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro et Serbie.

- projets dégageant d'importantes retombées positives pour la santé humaine et/ou l'environnement en comparaison avec la référence de base "ex-ante" du projet, mais qui ne sont pas en mesure de se conformer aux normes les plus strictes de l'UE compte tenu du contexte socio-économique du pays ;
- projets mis en œuvre par étapes successives, permettant une mise en conformité progressive avec les normes européennes dans des délais raisonnables.

Toutefois, ces projets ne devraient pas impliquer le transfert d'activités polluantes en provenance de pays dans lesquels les normes environnementales sont plus strictes.

10. La CEB exige que les promoteurs/emprunteurs des projets qu'elle finance permettent l'accès à l'information environnementale aux parties prenantes concernées, conformément aux dispositions de la Convention d'Aarhus relative à l'accès à l'information et à la participation du public.

11. En ce qui concerne la lutte contre le changement climatique, l'approche de la CEB est double : elle passe (1) par l'**atténuation**, qui consiste à intégrer des mesures d'efficacité énergétique aux projets qu'elle finance, à élaborer des programmes d'économie d'énergie dans les secteurs public et du logement, ainsi qu'à soutenir la production d'énergie durable, notamment les installations d'énergie renouvelable décentralisées ; (2) par l'**adaptation**, ce qui signifie qu'elle protège les groupes de population vulnérables et leurs moyens de subsistance contre les pertes et dommages liés aux événements météorologiques extrêmes.

12. S'agissant de la biodiversité, la CEB reconnaît la valeur sociale des écosystèmes et les services qu'ils rendent à l'humanité. La CEB est également consciente que l'activité humaine peut entraîner la destruction d'habitats naturels et l'extinction des espèces qui y vivent et que les atteintes à la biodiversité sont susceptibles de s'accélérer au cours des prochaines décennies en raison du changement climatique. Par conséquent, la CEB ne financera pas les projets qui entraînent la destruction d'habitats naturels critiques.

(1) Ces dispositions seront actualisées et pour certaines d'entre-elles modifiées par la nouvelle Politique Environnementale qui devrait être approuvée courant 2010.





C - LA CONTRIBUTION DE LA CEB À LA COHESION SOCIALE EN RÉPONSE À LA CRISE

1. Financement d'infrastructures sociales publiques

La CEB entend jouer un rôle croissant au service de la cohésion sociale et du développement durable en Europe. Au regard des répercussions économiques et sociales majeures de la crise financière et économique que subissent actuellement les États membres de la Banque, ce qui provoque une grave détérioration des conditions de vie, la CEB s'engage à déployer tous les efforts possibles pour accomplir au mieux son mandat social et adapter ses moyens d'action en faveur de ses États membres.

À cet égard, **la Banque a intensifié son soutien aux investissements matériels dans les projets d'infrastructures sociales publiques à haute valeur ajoutée sociale et des retombées réelles sur l'économie** : **(i)** sur le plan géographique, dans les pays du groupe cible, et **(ii)** sur le plan sectoriel, par le biais du financement partiel de programmes d'investissement à grande échelle, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la protection de l'environnement et du logement pour les personnes à bas revenus. Le soutien actif de la CEB aux projets d'infrastructures à vocation sociale a pour objet : (i) de compenser la réduction de l'offre de financement disponible auprès du secteur privé pour ces projets ; (ii) de permettre aux emprunteurs, en particulier à l'échelon des collectivités locales, de bénéficier de l'expertise de la Banque et de conditions de financement appropriées ; (iii) de renforcer la position de la CEB en tant que partenaire naturel de l'Union européenne et des autres institutions financières internationales dans ce secteur.

Dans l'ensemble, cette participation au financement de programmes d'infrastructure sociale publique permet à la Banque de promouvoir – conformément à son mandat et à ses objectifs de soutien à la cohésion sociale en Europe – des démarches et des investissements aidant les autorités nationales ou régionales à mettre en œuvre leurs politiques sectorielles. Ce qui contribue ainsi à la satisfaction des besoins réels de ses États membres. **En conjuguant les actions au niveau économique, social et environnemental à l'aide à la création d'emplois, la Banque encourage une approche complémentaire, intégrée et multisectorielle en matière d'élaboration et de financement de projets.**

Priorité au financement d'infrastructures en faveur de la cohésion sociale

La priorité accrue accordée aux investissements physiques, au moyen desquels la Banque complète le financement de projets mis en œuvre par les gouvernements ou les autorités locales et régionales en faveur de la cohésion sociale, s'est traduite en particulier, en 2009, par l'approbation de plusieurs programmes d'investissement à grande échelle.

Dans le **secteur de l'éducation**, citons en particulier deux programmes approuvés en Allemagne (avec WI - Bank für Infrastruktur) pour un total de € 270 millions, qui visent à financer des besoins sociaux et à soutenir la politique gouvernementale du Land de Hesse en matière de construction, de rénovation et de modernisation d'infrastructures d'éducation (crèches, centres aérés et écoles).

Un programme de € 250 millions approuvé au Portugal avec Parque Escolar EPE dans le cadre du Programme national de modernisation des équipements scolaires publics du secondaire, financera en partie la modernisation et l'amélioration de l'efficacité de 166 établissements scolaires, dont bénéficieront directement 190 000 élèves et 24 500 enseignants.

Dans le cadre de son soutien aux programmes gouvernementaux en matière de **logement social**, la CEB a approuvé plusieurs opérations en 2009, concernant (i) des investissements physiques dans la rénovation et la réhabilitation de parcs de logements sociaux existants et (ii) le financement partiel d'autres mesures d'accompagnement, telles que des prêts hypothécaires à faible intérêt ou des prêts à conditions favorables pour la réhabilitation, y compris des programmes de "prêts verts" pour l'amélioration énergétique.

Conformément à son orientation stratégique visant à accroître les financements destinés aux pays du groupe cible, la Banque a également apporté son soutien à des **programmes gouvernementaux en matière d'éducation, de santé et d'amélioration des conditions de vie dans plusieurs États membres Baltes et d'Europe centrale**.

La Banque a approuvé par exemple un nouveau programme avec le gouvernement lituanien, destiné au financement d'investissements en matière d'infrastructures publiques. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme national d'investissements lituanien pour la période 2009-2011, qui vise à financer la rénovation ou la construction d'infrastructures publiques réparties à travers le pays. De même, un programme approuvé en Lettonie avec le gouvernement permettra à la Banque de financer des investissements en faveur de l'amélioration des infrastructures rurales et urbaines.

2. Amélioration de la qualité de vie et soutien aux populations les plus vulnérables

Les transformations économiques et sociales se produisent souvent à un rythme inégal, ce qui exige l'adoption de mesures visant à réduire les disparités régionales et à corriger les inégalités d'accès aux services sociaux élémentaires. Conformément à sa mission de banque de développement social, la CEB s'attache à accroître son soutien à la cohésion sociale et à l'amélioration des conditions de vie, notamment grâce au financement de projets encourageant l'intégration sociale des groupes vulnérables.

Pour la CEB, renforcer l'intégration sociale et s'attaquer ainsi aux racines de l'exclusion signifie, sur le plan opérationnel, agir en faveur des réfugiés, migrants et personnes déplacées, du logement social, de la création et du maintien d'emplois, améliorer la qualité de vie en milieu urbain et rural et moderniser les infrastructures des services administratifs et judiciaires publics.

Un domaine particulier lié au renforcement de la cohésion sociale concerne les contraintes qui pèsent sur le système judiciaire. Des investissements substantiels sont requis dans les États membres de la CEB afin de répondre aux besoins de construction et de réhabilitation de tribunaux et d'amélioration des infrastructures matérielles et techniques des services judiciaires. En outre, la capacité de prise en charge des prisons et des centres de détention, est très insuffisante, ce qui engendre des problèmes de surpeuplement carcéral, des carences dans le domaine médical et psychiatrique et une insuffisance d'installations et d'activités collectives.



Bulgarie - Jeunes enfants Rom

Œuvrer à la réalisation de l'État de droit partout en Europe : le financement d'un projet d'infrastructure pénitentiaire en Bosnie-Herzégovine

La cohésion sociale de toute société trouve son expression dans la façon dont les éléments les plus fragiles de cette société sont traités. La population carcérale des pays européens nécessite des infrastructures pénitentiaires adaptées et des conditions de détention convenables, conformément aux Règles pénitentiaires européennes concernant la construction des prisons et les conditions de détention. L'intégration de ce champ d'intervention à sa ligne d'action sectorielle "Soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale" illustre l'engagement de la CEB à apporter son appui à des projets dans ce domaine.

Le Conseil d'administration de la CEB a approuvé un prêt de € 19,3 millions à la Bosnie-Herzégovine pour la construction, l'équipement et la mise en service d'une prison de haute sécurité accueillant 350 détenus dans la localité d'Istocna Ilidza, près de Sarajevo. Ce projet vise à aider le pays à renforcer sa capacité en faveur de l'État de droit, lequel joue un rôle si crucial dans le processus de réconciliation nationale et d'intégration à l'Europe. Il entend aussi servir de modèle à des installations de cette nature, actuellement envisagées pour la première fois dans le Sud-Est de l'Europe. Outre le prêt de la CEB, ce projet bénéficiera de la mobilisation de fonds substantiels provenant de l'Instrument d'aide de pré-adhésion (IAP) de la Commission européenne et d'autres donateurs. L'élaboration du projet a également bénéficié de l'assistance technique financée par la Facilité pour les projets d'infrastructure en faveur des Balkans occidentaux (IPF) de la Commission européenne.

Il s'agit du premier projet de construction de prison approuvé par la CEB depuis la tenue du Troisième Sommet du Conseil de l'Europe (Varsovie, 2005), où les chefs d'État et de gouvernement ont demandé à la Banque d'aider ses États membres à améliorer leurs infrastructures judiciaires publiques. La CEB souhaite s'impliquer davantage dans ce domaine dans les années à venir et examine actuellement les possibilités de cofinancement de projets d'infrastructures pénitentiaires dans plusieurs autres pays.



3. Soutien à la création et au maintien d'emplois

Le potentiel de production d'un pays ne peut être réalisé que si l'économie est capable de créer suffisamment d'opportunités d'emploi. À cet égard, les mesures d'encouragement de la croissance économique et de mise en place d'un environnement économique favorable à la création d'emplois revêtent une importance particulière. Les micro, petites et moyennes entreprises (PME) continueront de jouer un rôle majeur dans un développement social et économique durable, en raison de leur capacité potentielle à créer des emplois, à réduire les disparités régionales et à renforcer la compétitivité d'un pays.

Dans le même temps, les PME demeurent confrontées aujourd'hui à des problèmes d'accès au financement, auxquels peut s'ajouter une pénurie de main d'œuvre qualifiée et adaptable, ce qui souligne la nécessité d'améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation et des programmes de formation professionnelle.

Consciente du rôle essentiel du secteur des PME pour assurer un développement économique et social durable, la CEB apporte son soutien aux projets d'investissement productif conduisant à la création et au maintien d'emplois viables, en facilitant l'accès au crédit et/ou en encourageant une formation professionnelle appropriée. Ces projets sont destinés aux micro-entreprises et aux PME, ainsi qu'aux organisations se livrant à des activités artisanales ou aux entreprises familiales ayant une activité économique régulière.



Lituanie - PME

La CEB et le financement des micro-entreprises et des PME : une action ciblée sur les groupes de population vulnérables

En 2009, la Banque a approuvé un nouveau programme de € 23 millions avec MicroBank – Banco Social de la Caixa pour promouvoir la création d'emplois et aider les groupes de population vulnérables en Espagne. Ce prêt poursuit le partenariat commencé en 2008, lorsque la CEB a consenti un prêt de € 30 millions à MicroBank afin de favoriser l'exercice d'activités économiques à titre indépendant dans des micro-entreprises réparties sur l'ensemble du territoire espagnol.

Cette nouvelle initiative avec MicroBank financera le soutien à l'emploi et le renforcement du tissu productif en Espagne, dans un contexte économique particulièrement difficile marqué par une augmentation rapide du chômage. La récession et la restriction des crédits continuent de freiner la reprise et touchent particulièrement les petites entreprises et les entrepreneurs malgré les mesures d'incitations fiscales ambitieuses du gouvernement espagnol. La diminution de l'accès au financement pour les PME a également des répercussions sur les personnes menacées d'exclusion sociale et de marginalisation. Dans ce contexte, le développement de services de microfinance peut contribuer à encourager la création d'entreprises.

L'objectif global du programme est de faire en sorte que les fonds de la CEB soient distribués par MicroBank sous forme de microcrédits à une population cible qui n'a pas, ou très peu, accès aux circuits des prêts traditionnels. Ces microcrédits permettront d'atteindre les groupes de population vulnérables au moyen de "microcrédits à but social" consentis à des personnes souhaitant s'établir à leur compte, des "microcrédits financiers" accordés à de petits entrepreneurs qui créent ou consolident une micro-entreprise et des "microcrédits d'aide aux familles" destinés à couvrir les besoins des ménages et à permettre aux familles de surmonter des difficultés temporaires.

Plusieurs projets supplémentaires de financement partiel de différents programmes conduits par des banques nationales de développement, dans les pays du groupe cible, projets tous approuvés en 2009, permettent également de soutenir l'emploi et d'améliorer la compétitivité des PME. Et ce, au moyen d'investissements productifs réalisés par les entreprises bénéficiaires de ces programmes dans les pays en question (notamment la Bulgarie, la Croatie, la Hongrie et la Turquie en 2009).

Partie 3 - Une gestion durable de l'Institution



A propos...

Maîtriser l'impact environnemental de la CEB

Une charte du développement durable : quelques gestes simples pour l'environnement

Travailler de manière responsable

Une politique des ressources humaines en évolution continue

Un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Informer et communiquer : rendre compte de son action



A - MAÎTRISER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

1. Cadre général d'action de la CEB

Dans son acception générale, l'empreinte écologique est une mesure de la pression qu'exerce l'homme sur la nature. C'est un outil qui évalue la surface productive nécessaire à une population pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets. La CEB est ainsi appelée à prendre en compte l'impact de son propre fonctionnement, cet impact demeurant toutefois circonscrit (effectif limité à quelque 150 Agents regroupés sur un seul site parisien).

D'emblée, le bilan socio-environnemental du siège de l'Institution apparaît contrasté : d'un côté, le caractère Haussmannien de l'immeuble, parfaitement entretenu, participe de la sauvegarde du patrimoine historique et sa localisation axiale en matière de transports (en commun notamment) contribue à la réduction des gaz à effets de serre ; de l'autre, la conception architecturale de l'édifice ne favorise pas *sui generis* un niveau élevé d'efficience énergétique.

Dans ce cadre, **la Banque s'efforce de maîtriser son impact environnemental, tant dans son fonctionnement courant que dans ses travaux d'infrastructure**, par une action qui vise en priorité à : limiter le contenu en carbone de son activité, optimiser l'utilisation des matières premières et la gestion des déchets et privilégier si possible les fournisseurs respectueux du développement durable dans ses appels d'offres. La Banque agit en ce sens à la fois pour ses propres locaux et, en qualité de copropriétaire, par l'impulsion qu'elle donne au sein du conseil syndical de l'immeuble où elle a son siège.

a. Gestion courante

L'action de la Banque s'efforce de **maîtriser sa consommation de ressources naturelles** : eau, papier - en y ajoutant des dispositions plus qualitatives telles que l'alimentation de ses copieurs et imprimantes en papier certifié FSC (*Forest Stewardship Council*) - et électricité par le recours croissant aux ampoules à basse consommation.

A ceci, s'ajoute la suppression progressive, depuis 2007, des installations de climatisation privatives au profit d'un **raccordement de l'immeuble au réseau urbain d'énergie frigorifique de la Ville de Paris** géré par la société CLIMESPACE. A l'instar du chauffage urbain, la centralisation de la production de l'énergie est ainsi réalisée sous l'autorité des collectivités locales, garantes de la conformité environnementale de toute la chaine de production et de distribution. Au total, cette centralisation permet, outre l'atténuation des nuisances sonores et vibratoires, une diminution notable des rejets de CFC dans l'atmosphère, ainsi que des réductions allant jusqu'à 30 à 50% des consommations d'énergie électrique, et jusqu'à 65% des consommations d'eau - ce qui a pour corollaire une réduction de 40% de l'émission de CO_2.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, la CEB a mis en place trois grands processus de **recyclage des déchets** : piles et batteries légères sont collectées dans des conteneurs spécifiques et transmis à la filière spécialisée ; les commandes de remplacement de batteries lourdes comprennent l'enlèvement des anciennes et leur retraitement ; encres des appareils de reprographie, tubes fluorescents, ampoules électriques, matériels informatiques et téléphones mobiles sont collectés par des sociétés de recyclage spécifiques à chaque type de produit.

b. Travaux d'infrastructure

En dépit des servitudes inhérentes à un immeuble dont la conception remonte au XIX^{ème} siècle, la Banque s'attache à incorporer les exigences environnementales aux travaux d'aménagement et de rénovation de ses locaux : on peut citer, entre autres, l'utilisation systématique de peintures aux solvants aqueux, des éclairages par spots encastrés de type fluorescent ou l'installation de moquettes produites selon les exigences du développement durable.

Réalisation d'un diagnostic environnemental

Comme la Banque s'y était engagée, une étude visant à disposer d'instruments adéquats de mesure de l'impact environnemental du fonctionnement de la CEB - sous forme d'indicateurs repris dans la page suivante - et de préconisations d'amélioration au regard des spécificités du siège de l'Institution, a été commandée à un bureau d'études techniques implanté sur Paris (Best Energies - études&conseil).

Les conclusions ont été rendues fin mars 2010 et, en synthèse, font état d'une performance énergétique globale du bâtiment moyenne, tout en soulignant la diminution de la consommation entre 2008 et 2009 et en proposant quelques pistes envisageables d'amélioration supplémentaire des performances énergétiques.

2. Principaux indicateurs des performances énergétiques de la CEB

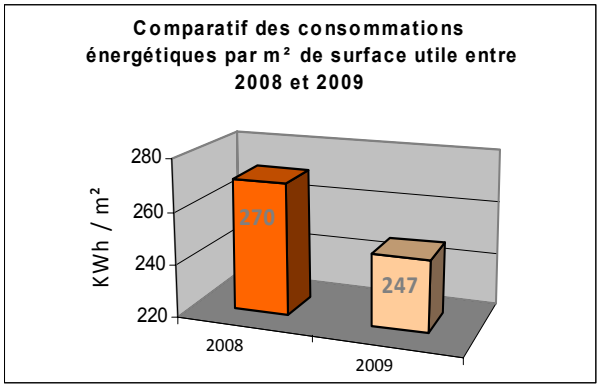
Les consommations énergétiques sur 2008 et 2009 résultent du diagnostic environnemental mené dans les premiers mois de 2010 par la société Best Energies.

a. Récapitulatif des consommations en 2008 et 2009

	2008	2009
Consommation d'énergie électrique en MWh	888	936
Consommation d'énergie chaud et froid en MWh	1 542	1 288
Consommation **totale** d'énergie (électricité, chaud et froid) en MWh	**2 430**	**2 224**
Consommation d'énergie par m² de surface utile en KWh	270	247
Equivalence Tonne CO_2	397,2	351,2

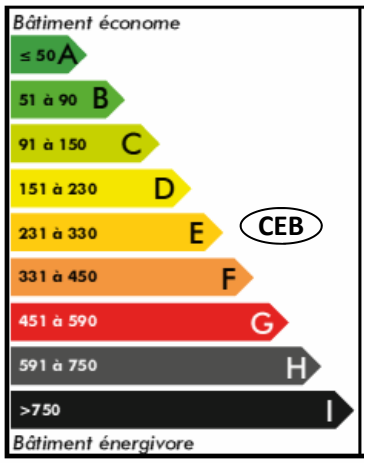
Au total, on observe une **diminution sensible de 8,5% en valeur absolue de la consommation totale d'énergie entre 2008 et 2009**. Cette diminution est due à la baisse des consommations énergétiques chaud/ froid de 16%, qui s'explique en partie par un temps plus clément et la mise en place d'un survitrage/double vitrage sur certaines parties du bâtiment.

En revanche, la consommation d'électricité augmente d'un peu plus de 5% d'une année sur l'autre, et suit, en cela, la progression moyenne des effectifs d'une année sur l'autre. En l'espèce, il est souhaitable qu'à l'avenir, par la modification de comportements individuel et collectif plus éco-responsables, le rythme d'évolution de la consommation d'électricité puisse être inférieur à celle des effectifs, dans toute la mesure du possible.



b. Positionnement de la CEB

D'une année sur l'autre, la consommation totale d'énergie par m² de surface de bureau (utile) a diminué de 9,3%, ce qui atteste des efforts consentis. Il n'en reste pas moins que la performance énergétique d'un immeuble conçu au XIX^{ème} siècle demeure contrainte : ainsi, en utilisant la méthode conventionnelle DPE (diagnostic de performance énergétique), le positionnement du bâtiment qui abrite la CEB le situe en **classe E** (voir échelle ci-dessous).



Il convient de rappeler toutefois la localisation axiale du siège de la Banque et le patrimoine historique qu'il représente.

c. Pistes d'amélioration envisageables

D'abord, vis-à-vis de la copropriété, la CEB continuera à peser dans toutes décisions de modernisation des installations collectives (régulation du chauffage, isolation des combles).

Dans le même temps, la Banque poursuivra la conversion de ses installations privatives de climatisation au profit de la technologie Climespace, généralisera les systèmes de détection de présence et de minuterie sur ses éclairages et achèvera le remplacement des luminaires à incandescence.

Par ailleurs, un accent supplémentaire sera mis sur des comportements individuels plus éco-responsables (énergie, consommables).



3. Un engagement individuel et collectif

La responsabilité sociale d'entreprise, définie comme la contribution de la Banque à un développement socialement ET écologiquement durable, s'applique à l'activité de financement comme au fonctionnement même de l'Institution. Il s'agit d'un effort dans la durée tout autant qu'un défi au quotidien.

Cet engagement collectif est ainsi inséparable d'un comportement individuel respectueux de l'environnement et d'une évolution des habitudes vers une consommation plus économe des énergies et des ressources naturelles. C'est la raison pour laquelle, conformément aux engagements pris l'an passé, une **"Charte du développement durable"** a été élaborée à l'attention des Agents de la CEB. Ce document, intitulé "Quelques gestes simples pour l'environnement", est conçu comme un outil supplémentaire, délibérément modeste et à visée pratique, **en vue de favoriser une attitude toujours plus éco-responsable.**

Concrètement, y est proposée une série de recommandations pour que chacun se mette "au vert" en douceur. Chacun des Agents est invité à veiller, au moyen de "gestes simples", à diminuer sa consommation de papier et d'électricité, ainsi qu'à mieux gérer ses déchets, par le tri et la limitation des déchets en plastique.

A titre d'illustration, pour diminuer la consommation d'électricité, il est préconisé :

- d'éteindre les lumières dans les pièces inoccupées (à l'heure du déjeuner, en cas de réunion dans une autre pièce,...)
- d'éteindre les ordinateurs en partant le soir et le week-end
- d'éteindre la lumière des couloirs le soir lorsque l'on est le dernier à partir (ou en cas de fortes chaleurs, limitant ainsi l'usage de la climatisation)
- de limiter au maximum l'usage de la climatisation en été
- de couper le chauffage avant d'ouvrir les fenêtres en hiver.

Au total, cette "Charte du développement durable" est mise en ligne sur le site Intranet des Ressources Humaines dédié aux Agents de la CEB, au sein d'une nouvelle page "Environnement", où figurent également des extraits du Rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise et d'autres gestes utiles au bureau, tels que le recyclage des capsules de café, ainsi que l'"article du mois".



B - TRAVAILLER DE MANIÈRE RESPONSABLE

1. Évolution continue de la politique de ressources humaines

a. Régime général

La politique générale des ressources humaines à la Banque est guidée par les principes et idéaux promus par le Conseil de l'Europe. Les relations entre la Banque et les agents sont régies par le **Statut du Personnel** des agents du Conseil de l'Europe qui, selon le Statut de la Banque, "*est applicable aux agents de la Banque dans les matières non couvertes par une décision spécifique du Conseil d'administration*".

Dans ce cadre général, le Conseil d'administration a adopté plusieurs dispositions du Statut du Personnel propres à la Banque et applicables à ses agents. Ainsi, en matière de recrutement, la Banque a d'abord simplifié les procédures et a ensuite créé des Comités de sélection qui sont chargés d'assurer l'équilibre, l'équité et la transparence dans les processus de recrutement internes et externes. Le Comité du Personnel participe au demeurant à ce processus en amont et en aval. Ceci étant, le Statut du Personnel du Conseil de l'Europe demeure le texte de référence. Par conséquent, toutes les modifications statutaires approuvées par le Comité des Ministres et qui n'ont pas fait l'objet d'une disposition spécifique du Conseil d'administration de la CEB sont applicables de droit aux agents de la Banque.

Par ailleurs, l'année 2009 a marqué le deuxième exercice de gestion des ressources humaines sous le régime du nouveau Statut du Personnel, approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2007 et entré en vigueur le 1er janvier 2008.

L'**introduction des fonctions** à la Banque a été l'une des dispositions essentielles de cette modernisation du Statut du Personnel. Pour mémoire, l'introduction de cette notion de "fonction" permet d'offrir des contrats à durée déterminée encadrés par des règles claires, en remplacement des actuels contrats d'agents temporaires. La substitution des fonctions aux emplois temporaires sera définitive au 1er janvier 2011, à l'issue d'une période de transition de 3 ans, permettant de prendre les dispositions budgétaires nécessaires. Celles-ci ont du reste permis de procéder dès 2009 aux premiers recrutements sur fonctions.

D'autres mesures adoptées, au fil des années par le Conseil d'administration, s'inscrivent dans les meilleures pratiques de gouvernance suivies par les institutions financières internationales. C'est ainsi que les agents bénéficient, depuis 2001, d'un Code de Conduite (voir également page 45) mis à jour en 2009 et auquel s'ajoutent des règles sur la protection des données à caractère personnel qui a engendré la création d'une Commission à la protection des données chargée de s'assurer que le traitement des données personnelles est effectuée pour des raisons légitimes.

La mise en place des groupes de grades

La Banque a partiellement modifié son Statut du Personnel en novembre 2007, sur décision du Conseil d'administration, pour tenir compte à la fois des évolutions statutaires du Conseil de l'Europe et moderniser ses méthodes de gestion des Ressources Humaines. Dans le droit fil de cette réforme, la Banque a entrepris de regrouper en 2009 les postes et les fonctions dans des groupes de grades permettant de mieux refléter les responsabilités de ces agents et de bénéficier d'une gestion des ressources humaines plus moderne et flexible.

Pour mémoire, on rappellera que la CEB suit le système de rémunération, allocations et indemnités des Organisations Coordonnées – puisqu'elle est statutairement tenue d'appliquer le barème des traitements du Conseil de l'Europe qui est lui une Organisation Coordonnée – qui repose sur une échelle de 24 grades sur 4 catégories différentes. A titre d'illustration, la catégorie A (correspondant statutairement aux tâches "de direction, de conception et d'étude") est composée de 7 niveaux de grades, eux-mêmes subdivisés en échelons (compris entre 1 et 11, en fonction des niveaux de grades).

Sur un plan individuel, la situation de chaque membre du Personnel demeure bien entendu inchangée et cette refonte de la présentation des grades n'a aucune incidence sur le barème de traitement commun à toutes les Organisations Coordonnées.

L'objet de la réforme initiée par la Banque cette année consiste à regrouper ces grades en cinq grands groupes. Ce nouveau système devrait permettre d'atteindre un double objectif : sur le plan budgétaire, offrir les outils nécessaires à une meilleure maîtrise à terme de la masse salariale, en matière de politique des Ressources Humaines, présenter davantage de transparence sur les possibilités d'évolution de carrière et d'homogénéité dans les classifications d'activité ainsi que de mobilité interne.

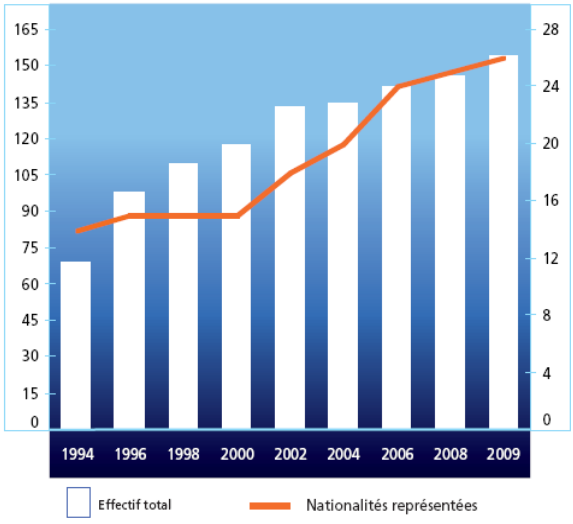


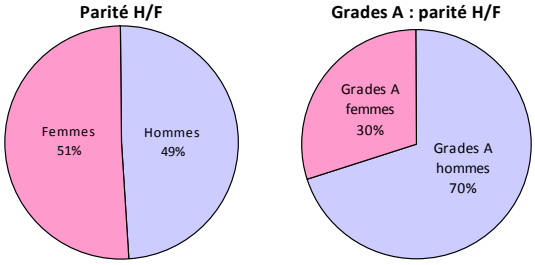
b. Gestion des carrières

Depuis 1994, la Banque a développé une politique de gestion des ressources humaines étoffant progressivement ses effectifs afin d'accompagner l'évolution géographique et sectorielle de l'activité et d'adapter ses instruments d'intervention aux normes opérationnelles toujours plus rigoureuses en matière de qualité et de risque.

Effectifs

La CEB a connu, depuis 1994, une croissance de plus de 100% de son effectif. Avec une augmentation moyenne de 5% entre 1994 et 2009, la Banque comptait, à fin 2009, 154 élus et agents, ce qui demeure un chiffre encore très modeste au regard des volumes d'activité. Par ailleurs, les derniers recrutements ont permis d'équilibrer le nombre de personnel d'encadrement et de personnel de support dont le pourcentage s'élève à 55% et 45% respectivement. Un effort tout particulier a été effectué afin d'accroître la **parité homme femme** qui s'établit, fin décembre 2009, autour de 51% de femmes et 49% d'hommes. Cette démarche s'est accompagnée d'un important effort de **diversification des nationalités** représentées : à fin décembre 2009, les nationalités représentées au sein de la CEB était au nombre de 26.





Formation et appréciation de la performance

La Banque a mis en place des outils de gestion de ressources humaines afin de favoriser le développement professionnel des agents et d'accroître leur motivation. La formation ainsi que l'appréciation des performances constituent pour la CEB les instruments principaux de développement des agents et de prévision de leurs carrières.

Un plan de **formation** est élaboré chaque année par les responsables hiérarchiques, en concertation avec les agents, et avec le soutien de l'Unité de Formation du Département des Ressources Humaines sur la base des éléments qui ressortent, entre autres, des entretiens qui ont lieu lors de l'exercice annuel d'appréciation. Le Comité du Personnel est chaque année informé du plan de formation suivi par les agents de la CEB.



Grâce aux nouveaux outils en matière d'**appréciation des performances**, notamment un glossaire de compétences et un formulaire simplifié et unique pour tous les agents, l'exercice annuel d'appréciation en est facilité et peut donc plus aisément atteindre les principaux objectifs suivants :

- Accroître l'efficacité de la Banque par une meilleure utilisation des ressources humaines
- Faciliter la gestion d'équipe et améliorer la motivation des agents par un dialogue et une clarification des responsabilités de chacun
- Évaluer les compétences et la performance des agents
- Identifier les besoins de formations et de gestion de carrière (mobilité horizontale et verticale).

Rémunération

Depuis la création de la CEB, ses instances décisionnaires ont décidé d'appliquer aux agents de la Banque le même niveau de traitement que le Conseil de l'Europe. Toutefois, compte tenu de la spécificité et de la nature des activités de la CEB, des décisions propres aux agents de la Banque ont été prises. Ainsi, un système de rémunération basé sur performance est en place depuis 1996. Ce qui signifie que l'avancement, les promotions et une fraction variable reposent essentiellement sur le mérite de l'agent.

C'est ainsi que concrètement, à l'issue de la période annuelle d'appréciation des performances, les agents sont éligibles à une rémunération variable complémentaire (qui est en moyenne de 5% du salaire de base annuel) ainsi qu'à des avancements au mérite. Le système de **rémunération** variable au mérite a également été revu en 2008. Désormais, le niveau individuel dépendra de l'appréciation de l'agent, du nombre d'agents ayant obtenu le même niveau d'appréciation ainsi que du budget octroyé.

Les agents hors cadre de la CEB (le Gouverneur et les Vice-Gouverneurs) sont, pour leur part, éligibles à une rémunération fixe, votée par le Conseil d'administration et rendue publique via le Rapport Annuel et le site de la Banque. Ils ne perçoivent pas de stock options ni aucune autre forme de prime. Par ailleurs, ils sont affiliés aux régimes de couverture médicale et de pension de la CEB.

La politique de rémunération de la Banque reste toutefois essentiellement ancrée sur celle du Conseil de l'Europe. Le Conseil de l'Europe fait partie des Organisations Coordonnées qui partagent un système coordonné en matière de rémunération. Ainsi, le barème des traitements, les systèmes des indemnités et allocations, le règlement du régime de pension sont proposés par le Comité de coordination sur les rémunérations (CCR) et soumis à l'adoption des instances décisionnaires de chaque organisation. Le CCR accomplit sa mission en liaison avec le Comité des représentants des Secrétaires/Directeurs généraux (CRSG) et le Comité des représentants du personnel (CRP) dans un cadre juridique et administratif réglementé.

Régime de pension

Pour ce qui est du régime des pensions, le Conseil d'administration a souhaité maintenir un **régime de pension** unique pour tous les agents de la Banque, inspiré du régime mis en place par les Organisations Coordonnées en 1974. Il s'agit d'un système à prestations définies. Les agents qui ont accompli plus de dix ans de service ont droit à une pension à l'âge de 60 ans. Les Agents qui quittent la Banque avant d'avoir accompli dix ans de service ont droit à une allocation de départ. Le système prévoit également des pensions pour les membres de la famille de l'agent, conjoints, enfants et autres personnes reconnues à charge ainsi qu'une pension d'invalidité. Les agents pensionnés de la CEB bénéficient également d'autres avantages postérieurs à l'emploi, dont en particulier une couverture médicale.

c. Relations sociales

Les agents ont le droit de s'exprimer sur toutes les dispositions d'application ou de modification du Statut du Personnel et sur toutes les autres mesures liées aux conditions d'emploi. Le Statut prévoit d'ailleurs plusieurs instances par lesquelles la participation du personnel se réalise.

En premier lieu, l'**Assemblée générale du personnel** est l'organe par lequel tous les agents peuvent exprimer leur opinion sur leurs conditions d'emploi et de travail.

Le **Comité du Personnel (CdP)** représente les intérêts généraux du personnel et coopère au bon fonctionnement des services en permettant à l'opinion du personnel de se faire jour et de s'exprimer. Il représente également les intérêts des agents pensionnés. Il doit représenter les intérêts généraux des agents dans les relations avec le Management de la Banque, en particulier avec le Gouverneur. Il doit être consulté chaque fois que des amendements sont proposés aux textes réglementaires ainsi que sur toute proposition concernant l'orientation générale de la politique du personnel. En 2009, le CdP a contribué aux réflexions sur la mise en place des groupes de grades, ce qui représente une avancée dans la gestion flexible des emplois de la CEB, ainsi qu'à la révision du système des horaires flexibles qui contribue à l'amélioration des conditions de travail.

Le Comité du Personnel participe directement, ou se fait représenter par d'autres agents qu'il désigne, à plusieurs commissions et comités institués au sein de la CEB et qui requièrent la participation du personnel. Ainsi, les agents sont représentés au sein du **Comité d'Hygiène et de Sécurité**, du **Comité Paritaire**, qui se réunit à l'occasion d'une décision concernant la fin de contrat pour les agents nommés à titre définitif, du **Comité Consultatif de Gestion du Fonds de Pensions**, de la **Commission de Protection des données**, du **Comité Consultatif du Contentieux**, du **Conseil de Discipline**.

Les plaintes individuelles peuvent être traitées par la **médiation**, exercée en interne notamment par le CdP. Toutefois, en cas de désaccord, des possibilités de recours sont prévues par le Statut, par le biais d'abord de la Réclamation administrative qui peut, le cas échéant être soumise au **Comité Consultatif du Contentieux**. En dernière instance, les agents peuvent faire appel au **Tribunal Administratif du Conseil de l'Europe (TACE)** dans les conditions prévues par le Statut.



2. Éthique et protection de la vie privée

La Banque veille à établir une juste balance entre vie professionnelle et vie privée.

Codes de Conduite

Au premier rang des obligations professionnelles figurent les règles éthiques édictées par la Banque, accessibles à tous et s'appliquant à la fois aux Agents de la CEB et aux élus. Une première version du Code de Conduite a été approuvée le 4 octobre 2001. Ce document a été amendé et substantiellement renforcé par des textes approuvés le 27 novembre 2009 pour effet au 1er janvier 2010. Ils s'appliquent respectivement au Gouverneur et aux Vice-Gouverneurs (hors cadres), aux membres du personnel, aux collaborateurs ou prestataires contractuels, ainsi qu'aux membres des organes collégiaux (Conseil de direction, Conseil d'administration et Comité de surveillance).

S'agissant plus particulièrement du personnel et du management de la CEB, le Code de Conduite est éclairé par quelques valeurs phares. Ainsi, on attend des hors cadres, membres du personnel et collaborateurs contractuels occasionnels de la Banque qu'ils œuvrent dans le sens des objectifs de la CEB, avec loyauté, intégrité et impartialité, et qu'ils souscrivent à des normes élevées d'éthique professionnelle.

En s'acquittant de leurs devoirs à l'égard de la CEB, les hors cadres, l'ensemble des membres du personnel et les collaborateurs contractuels occasionnels de la Banque sont notamment tenus :

- d'agir en toute circonstance dans l'intérêt de la CEB, sans se laisser influencer par des considérations ou relations personnelles et d'éviter toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts ou à l'apparence d'un conflit d'intérêt.
- d'effectuer leur travail de manière professionnelle en se consacrant pleinement aux tâches qui leur sont confiées, en satisfaisant aux attentes légitimes de la CEB et en respectant les bonnes pratiques professionnelles, et d'observer le secret professionnel
- de respecter la vie privée et la dignité des hors cadres, membres du personnel et collaborateurs contractuels occasionnels de la CEB et de se conformer aux principes d'intégrité.

Par ailleurs, sont interdites les discriminations illicites fondées sur le sexe, la race, la couleur, l'origine ethnique ou sociale, les convictions politiques, philosophiques ou religieuses, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, la nationalité ainsi que, d'une manière générale, la façon dont les hors cadres, l'ensemble des membres du personnel et les collaborateurs contractuels occasionnels de la CEB choisissent de mener leur vie privée, dès lors que celle-ci demeure compatible avec les principes du Statut du Personnel.

On notera par ailleurs qu'une fonction de *Chief Compliance Officer* (CCO) a été créée depuis plusieurs années, permettant de s'assurer de l'effectivité de ces principes éthiques.

Protection des données personnelles

En miroir de ces obligations, la Banque a édicté en mai 2008 un **règlement sur le système de protection des données à caractère personnel** à la CEB. Deux principes généraux structurent ce règlement.

1. D'une manière générale, tout traitement de données à caractère personnel qui révèlent l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, l'appartenance syndicale ainsi que les aspects concernant la vie sexuelle ou la santé est interdit.

2. Lorsque la réalisation des objectifs de la Banque rend absolument indispensable la collecte, l'enregistrement ou l'utilisation de données sensibles à caractère personnel, ces données ne peuvent être collectées, enregistrées et utilisées qu'avec le consentement exprès et écrit de la personne concernée ou, après avis conforme du CCO, dans les cas où leur traitement est nécessaire afin de respecter les obligations et les droits spécifiques du responsable du traitement des données en matière de droit du travail dans l'exercice d'une activité légitime prévue par les textes officiels de la CEB.

Enfin, pour garantir là aussi l'effectivité de ce principe, une **Commission de Protection des Données**, comprenant entre autres le CCO, un responsable de l'administration et un membre du personnel désigné par le Comité du Personnel a été constituée. Le rôle de cette commission est de formuler des avis sur toute question relative à la mise en œuvre des règlements et de proposer, le cas échéant, des améliorations du système de protection des données personnelles.

3. Santé et conditions de travail

Le **Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS)** est chargé de conseiller le Gouverneur sur les moyens de protéger la santé et la sécurité des personnes dans les locaux de la CEB, d'analyser et d'améliorer les conditions de travail et de veiller à l'observation des règles applicables en la matière. Ce Comité est composé des agents chargés de la gestion du personnel, de la gestion des locaux et de la sécurité, des représentants du Comité du Personnel ainsi que du médecin-conseil de la Banque. C'est grâce à l'intervention du CHS en matière de tabagisme qu'un local adapté à été mis en place pour les fumeurs afin de préserver les droits et la santé de tous. Le CHS a un rôle consultatif. Il procède à des inspections générales régulières et ponctuelles dans les locaux de l'Institution et dresse un bilan annuel de ses activités sur l'hygiène et la sécurité en émettant des recommandations. Les agents bénéficient également de contrôles médicaux réguliers prévus par les règlements.

Le Comité du Personnel a également le rôle d'animer et créer des associations à caractère social. C'est ainsi qu'à la fin 2008 l'Association Sportive des Agents de la CEB a vu le jour.

Le Comité du Personnel est à l'origine de l'idée consistant à mettre à la disposition des agents un local, au sein de la CEB, dédié entièrement aux activités sportives. Ainsi, à la suite des travaux qui ont permis l'optimisation des locaux, la Banque a aménagé une salle de sport qui a ouvert ses portes en janvier 2009. L'Association Sportive, juridiquement indépendante de la Banque, est animée et gérée par le Comité du Personnel. En complément des dispositions déjà prises en matière de santé contre le tabagisme, des installations de cette nature participent de l'environnement sanitaire des agents de la CEB et de leur bien-être, dans le cadre d'ensemble d'une gestion durable de l'Institution.



Mobilisation face au risque de pandémie

Depuis la propagation de la grippe aviaire en 2006 et notamment l'apparition de la grippe A H1N1 en mars 2009, la CEB a mobilisé des moyens pour faire face à ce risque, compte tenu de son caractère très contagieux. En effet, les autorités sanitaires prévoyaient une pandémie potentiellement de grande ampleur au niveau international.

La CEB a d'abord intégré la "gestion de la pandémie" à son Plan de Continuité d'Activité (PCA) qui est traditionnellement bâti à partir des scénarii basés sur l'indisponibilité des locaux. La situation pandémique au contraire se caractérise par l'indisponibilité totale ou partielle des Agents de la CEB et des intervenants extérieurs.

Afin de se préparer au mieux à une éventuelle pandémie, les mesures suivantes ont été prises :

- pour les Agents : mesures d'hygiène, achat de masques, mise en ligne d'une page d'information dédiée à la grippe A H1N1 sur le site intranet contenant : les bulletins hebdomadaires sur l'évolution de la pandémie, le Guide pratique à l'attention des Agents ainsi que des liens utiles de sites internet tels que l'INVS, l'OMS…
- pour assurer la continuité d'activité : un dispositif de télétravail a été développé. Dans ce cadre, la CEB a acheté le matériel approprié, constitué une liste des intervenants pour le télétravail, testé le dispositif, élaboré un plan de pandémie par métiers-clés afin de maintenir les activités critiques de la Banque et d'assurer la continuité de ces activités en cas de crise.

En se dotant de tous ces outils nécessaires, la CEB a su faire évoluer son plan de continuité d'activité et mieux se préparer à répondre aux problématiques liées à une gestion de crise en cas de pandémie afin d'assurer la protection de ses activités comme de ses agents.



C - INFORMER ET COMMUNIQUER

1. Rendre compte de son action

En sa qualité de banque de développement, qui plus est à vocation sociale et placée sous la "haute autorité du Conseil de l'Europe" (Article Ier du Statut de la Banque), la CEB s'applique à respecter, entre autres, les principes de transparence et de bonne gouvernance dans son fonctionnement et la conduite de son activité.

A ce titre, la Banque met à la disposition du public, sur son site web, l'éventail des informations pertinentes permettant à chacun d'apprécier, en toute connaissance de cause, la mission et l'efficacité de la contribution de l'Institution.

Politique d'information publique de la CEB

En complément de sa stratégie de communication institutionnelle, la Banque structure cet engagement dans une Politique d'information publique à l'instar de la pratique en vigueur au sein des autres institutions financières internationales. Au demeurant, cette politique s'inscrit elle-même dans un corpus de règles publiques qui encadrent les processus d'habilitation des demandes d'information sur des matières non couvertes directement par ses soins.

Les dispositions de ce document, approuvé en 2008 par les deux Conseils de la CEB et mis en ligne depuis sur son site web, s'appuient d'abord sur la définition d'un cadre général lui-même structuré autour de trois principes directeurs : transparence, responsabilité et équilibre.

Transparence
L'affirmation de ce principe général se reflète dans la mise à disposition du public d'une information qui se veut étendue, objective et pertinente sur la mission, les activités et le fonctionnement de la Banque. C'est la condition pour permettre à chacun d'apprécier, en toute connaissance de cause, l'action de la CEB.

Responsabilité
La responsabilité de l'Institution s'exerce non seulement devant ses actionnaires (*shareholders*) et ses principales parties prenantes (*stakeholders*) que sont les emprunteurs et les investisseurs, mais aussi plus largement du grand public.

Équilibre
La poursuite du juste équilibre sous-tend la mise en œuvre de la politique d'information publique de la CEB et s'applique tout particulièrement à l'articulation des principes de transparence et de responsabilité : est ainsi recherché un niveau d'information conforme à la raison d'être de l'Institution, qui met l'accent sur la lisibilité de son action et qui énumère limitativement, tout en les motivant, les informations jugées "confidentielles". Par ailleurs, en vertu du principe clé de proportionnalité, la CEB s'efforce d'adapter sa politique au besoin d'information croissant du plus large public, en tenant compte des ressources et du positionnement qui lui sont inhérents.

Le champ d'application de ces principes couvre trois grands domaines d'information publique liés respectivement à l'Institution en général, à son fonctionnement ainsi qu'à ses opérations. La politique prévoit également que la Banque s'assure de la mise en œuvre appropriée des principes directeurs ainsi définis et qu'elle veille en particulier à la conformité du contenu de son site web avec les dispositions entourant les "domaines d'information publique". En outre, cette politique est périodiquement révisée par les Conseils à la lumière de l'expérience acquise, sur proposition du Gouverneur.

Une politique d'information publique en cours d'actualisation

L'environnement dans lequel évolue la Banque se singularise par un mouvement "vers toujours plus de transparence" et une triple exigence consistant : à se conformer aux bonnes pratiques en vigueur au sein des autres IFI et/ou promues par l'Union européenne, à poursuivre les efforts engagés ces dernières années pour mieux rendre compte de son action, et à respecter les engagements déjà pris, en qualité notamment de signataire des "principes européens pour l'environnement (PEE)".

Ces exigences sont à concilier avec la situation propre à la CEB, marquée par l'adoption assez récente d'une politique d'information publique (juin 2008, amendée en novembre 2008), laquelle a déjà constitué une avancée significative, ainsi que par un dimensionnement somme toute modeste et un positionnement spécifique.

Ainsi, outre les réflexions qui se poursuivent pour permettre à la CEB de franchir à terme une nouvelle étape en matière d'ouverture et de transparence, **l'actualisation de la politique d'information publique vise à intégrer la dimension environnementale en tant que telle et à y incorporer la responsabilité sociale d'entreprise, en plus d'un "toilettage" du texte.**

2. Communiquer auprès de chaque partie prenante

La CEB poursuit une stratégie de communication adaptée à ses spécificités, aux termes d'une visibilité bien comprise et d'un dimensionnement raisonnable. Cette stratégie donne la priorité à la valorisation du positionnement original de la Banque, aux parties prenantes (*stakeholders*) situées au cœur de son champ d'activité et, au total, à la consolidation de la réputation de l'Institution.

Dans ce cadre, la Banque développe avant tout une politique de communication institutionnelle, relayée par des démarches de communication opérationnelles ciblées sur chacune de ses parties prenantes.

Vis-à-vis de ses actionnaires (shareholders)
La communication de la Banque s'inscrit en priorité sous l'égide de la bonne gouvernance. Elle vise à rendre compte le plus fidèlement possible de la gestion confiée au Management, et à permettre ainsi aux organes collégiaux, dans le respect de leurs compétences respectives, d'exercer efficacement leurs fonctions de pilotage et de contrôle de l'activité.

A destination des acteurs très liés à son activité
La CEB a acquis un solide capital de confiance auprès à la fois de ses prêteurs - forte de sa signature AAA, elle parvient à lever des fonds sur les marchés de capitaux dans d'excellentes conditions -, de ses emprunteurs et des autres organisations internationales avec lesquelles elle a tissé depuis de nombreuses années une politique de coopération étroite. La communication de la Banque s'attache donc à faire fructifier ce capital de confiance en concentrant l'essentiel de ses moyens (circonscrits) sur la valorisation de sa mission de développement social plutôt que sur des actions de notoriété.

Dans ce cadre, au côté de l'exigence de transparence institutionnelle, l'accent est mis sur la visibilité opérationnelle, en direction tout particulièrement des **emprunteurs et** des **bénéficiaires des projets** financés par la CEB. A cet effet, la communication de la Banque à l'intention des premiers accompagne la mise en œuvre des priorités de développement définies dans le Plan à moyen terme, valorise le savoir-faire et la valeur ajoutée de l'Institution en sa qualité de banque de développement à vocation sociale, et s'efforce de mieux faire connaître la contribution de la Banque auprès des bénéficiaires de ses financements.

Communiquer sur les projets

La communication sur les projets financés participe au premier plan de la visibilité opérationnelle sur laquelle la CEB entend mettre l'accent. A cet effet, les efforts consistent à étoffer cette communication, tout en la rendant dans le même temps "plus communicante".

La traduction de ce qui précède est reflétée à la fois sur le site web, dans la revue d'information trimestrielle CEB Info et dans l'attention portée à la concrétisation des clauses contractuelles convenues avec l'emprunteur au titre de la visibilité, en particulier "sur site" de projet.

Au sein de l'Institution
La communication interne s'attache à promouvoir la cohésion du personnel de la CEB et joue, à ce titre, un rôle essentiel dans la bonne marche de l'Institution. Les trois objectifs poursuivis consistent à :

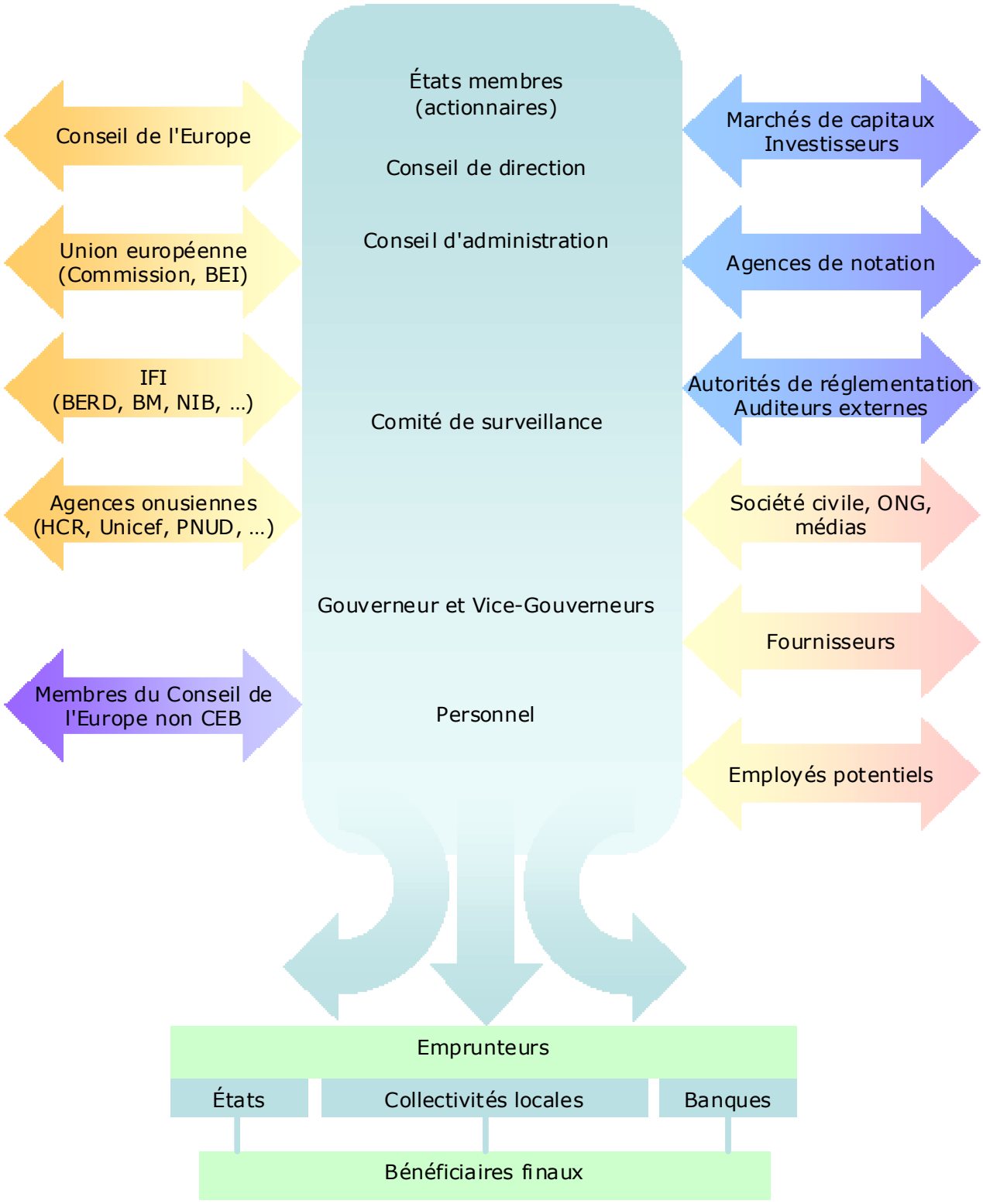
- informer les Agents dans les conditions appropriées, tant sur le fonctionnement de la Banque et de l'activité en général que sur les dispositions touchant directement à leurs conditions statutaires et à leur environnement de travail
- mobiliser le personnel autour d'objectifs communs, au service de la mission de développement social de l'Institution
- renforcer le caractère d'organisation apprenante (*learning organisation*) de la CEB.

Acteurs et vecteurs de cette communication sont diversifiés. Y contribuent ainsi le Management (Gouverneur au premier chef), l'Administration pour les questions de ressources humaines et de conditions de travail ou encore les représentants du personnel qui sont le porte-voix des aspirations et des attentes des agents. Parmi les canaux de communication privilégiés, outre le dialogue permanent entre les équipes, on peut citer à titre d'illustration : les réunions d'information périodiques tout au long de l'année, prises à l'initiative du Management et/ou de l'Administration, la revue trimestrielle CEB Info, ainsi que le **site Intranet des Ressources Humaines dédié aux Agents**.

Auprès du grand public
La communication de la Banque s'efforce, quant à elle, d'apporter une réponse équilibrée au besoin d'information croissant de la société civile et de ses représentants (ONG,…).



Cartographie des parties prenantes de la CEB



3. Adapter les outils d'information et de communication

Dans le cadre des ressources limitées qui sont les siennes, la CEB s'attache à la fois à diversifier la gamme de ses instruments de communication et à les adapter continûment. La diversification s'est reflétée en 2007 dans la mise en place d'un bulletin d'information trimestriel, **CEB *Info***, accessible en ligne au grand public, et, en 2008, dans le tournage d'un **film** de 8 minutes, permettant de donner corps à l'image de l'Institution. Autant de nouveaux outils de communication qui sont venus enrichir l'éventail existant des publications et brochures produites par l'Institution. Dans le même temps, fin 2008, le **site web** a été modernisé afin de rendre son ergonomie générale plus attractive et de renforcer les options éditoriales, tout en veillant à offrir une meilleure accessibilité aux personnes souffrant d'un handicap visuel - le site bénéficie de ce fait du label Accessiweb.

L'adaptation de ces outils de communication va de pair avec l'enrichissement continu des informations mises à la disposition du public et accompagne ce mouvement : elle doit permettre (i) de promouvoir les informations clés sur l'Institution, (ii) d'assurer un meilleur alignement sur la logique éditoriale et formelle qui prévaut dans les autres institutions financières internationales selon le respect des bonnes pratiques, (iii) tout en s'attachant à valoriser l'identité et la spécificité de la CEB.

A titre d'illustration, fin 2009/début 2010, plusieurs initiatives ont conjointement été prises en ce sens, s'agissant des trois outils de communication précités : site web, CEB Info et film sur la Banque.

Site web

La page d'accueil du site Internet www.coebank.org, qui est la vitrine de l'Institution, a été refondue selon une approche de type "portail". En complément, plusieurs pages ont été créées, dédiées à la responsabilité sociale d'entreprise ou aux donateurs et comptes fiduciaires, outre des ajustements plus ponctuels.

CEB Info

Trois ans après sa parution, le bulletin d'information trimestriel fait peau neuve, en renforçant le contenu éditorial consacré à l'activité de prêts et de projets, au sein d'une maquette rénovée et plus aérée.

Film sur la Banque

Le film de présentation de la CEB est traduit dans plusieurs langues supplémentaires d'États membres.









Photos :
Couverture et vignettes : ©Lowell Georgia/CORBIS
Autres : photothèque CEB



CEB

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU CONSEIL DE L'EUROPE

55, avenue Kléber
F-75116 PARIS, France

www.coebank.org

Téléphone : +33 (0)1 47 55 55 00
Fax : +33 (0)1 47 55 03 38
Swift : CEFPFRPP

Composition du papier : 60% fibres recyclées et 40% fibres vierges FSC