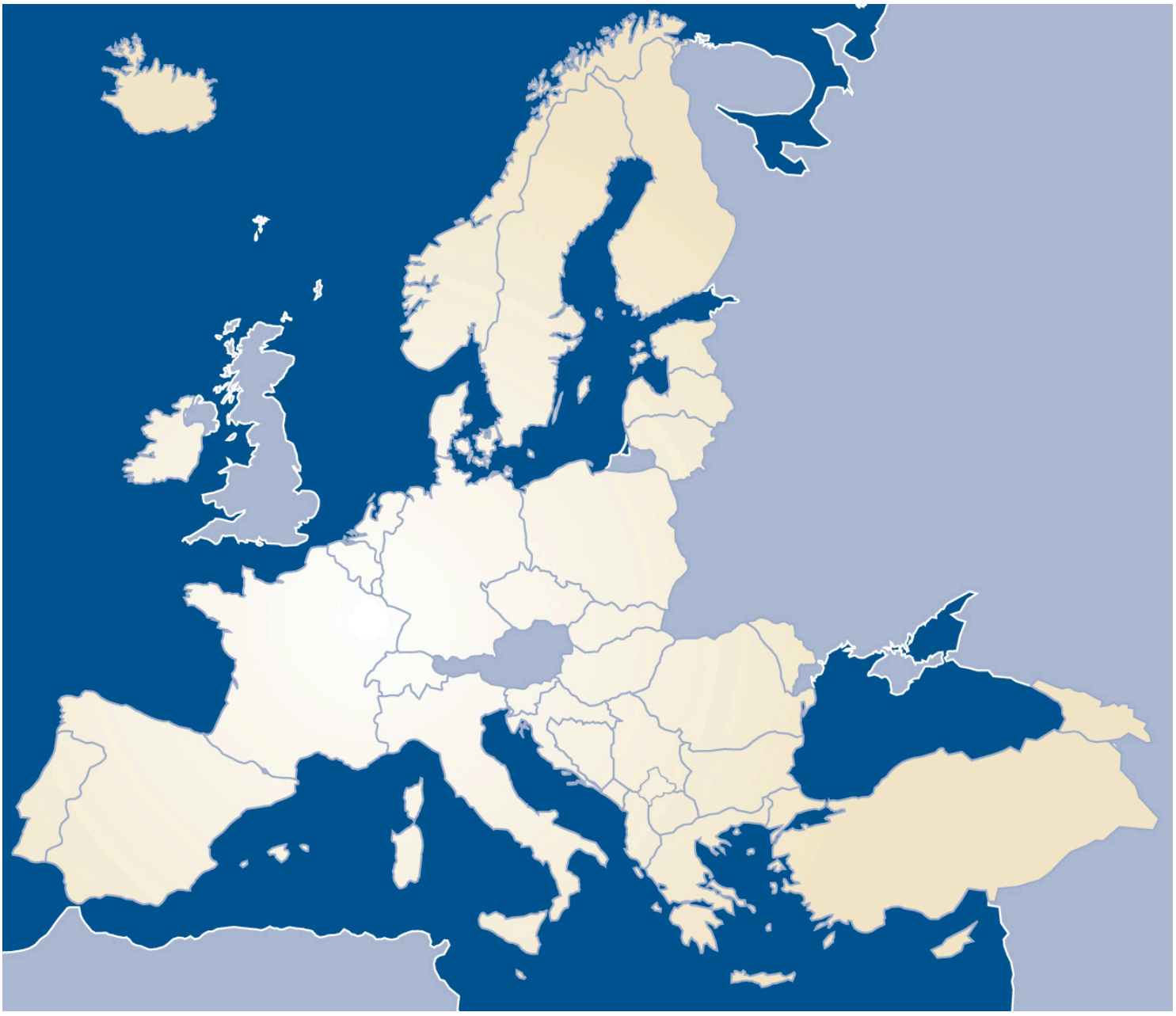
CEB

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



2014-2016

Plan de développement 2014-2016

Avis importants :

Le Plan de développement 2014-2016 a été approuvé à l'unanimité par le Conseil de direction de la CEB à sa réunion du 22 novembre 2013, sur recommandation du Conseil d'administration.

On notera que des ajustements éditoriaux ont été apportés au texte – Note du Gouverneur en date du 25 octobre 2013 – approuvé par le Conseil de direction.

Les annexes à usage interne ont été supprimées de la présente publication.

Novembre 2013

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 - Cadre général de réflexion

La CEB : la banque du développement social en Europe 1

Plan de développement 2010-2014 : principaux éléments et réalisations 2

Un environnement en mutation 5

Chapitre 2 - Orientations stratégiques et indicateurs opérationnels

Orientations stratégiques **8**

Soutien renforcé aux investissements sociaux 8

Soutien à l'absorption des fonds européens par les pays dans les secteurs sociaux 9

Réponse appropriée à un financement sectoriel inadéquat 9

Soutien renforcé à la création et au maintien d'emplois 10

Innovation permanente et activités hors prêts 11

Critères de référence **12**

Décaissements 12

Approbations 13

Chapitre 3- Moyens de mise en œuvre

Révision de la Politique de prêt 14

Compte de dividendes sociaux et autres comptes fiduciaires 15

Juste équilibre entre risque et capital 15

Coopération avec le Conseil de l'Europe 16

Coopération avec l'UE, les donateurs et les organisations internationales 16

Cadre de ressources 18

Schémas

Schéma 1 – Évolution du coefficient net d'exploitation de la CEB 4

Schéma 2 – Taux d'absorption des fonds européens alloués par pays membres de l'UE 5

Schéma 3 – Taux de chômage dans les pays membres de la CEB 7

Schéma 4 – Coopération CEB-UE 17

Annexes

Les États membres de la CEB 20

L'"approche en deux volets" 21

Glossaire 24

OBJECTIFS

La Banque a pour objectif prioritaire d'aider à résoudre les problèmes sociaux que pose ou peut poser aux pays européens la présence de réfugiés, de personnes déplacées ou de migrants résultant de mouvements de réfugiés ou d'autres mouvements forcés de populations ainsi que de la présence de victimes de catastrophes naturelles ou écologiques.

Les projets d'investissement auxquels concourt la Banque peuvent viser soit à aider ces personnes dans le pays où elles se trouvent, soit à leur permettre de retourner dans leur pays d'origine lorsque les conditions d'un tel retour sont réunies, soit, le cas échéant, à s'installer dans un autre pays d'accueil. Ces projets doivent être agréés par un Membre de la Banque.

La Banque peut également concourir à la réalisation de projets d'investissement agréés par un Membre de la Banque permettant la création d'emplois dans des régions défavorisées, le logement de populations à bas revenus, ou la réalisation d'infrastructures sociales.

Article II du Statut de la
Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB)

Chapitre 1

Cadre général de réflexion

LA CEB : LA BANQUE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL EN EUROPE

La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est une institution financière multilatérale à vocation sociale. Fondée le 16 avril 1956 par huit États membres du Conseil de l'Europe* afin d'apporter des solutions aux problèmes des réfugiés, son champ d'action s'est progressivement étendu à d'autres secteurs d'intervention contribuant directement au renforcement de la cohésion sociale en Europe.

La CEB dispose d'une personnalité juridique propre et d'une pleine autonomie financière, tout en étant rattachée au Conseil de l'Europe et en étant soumise à la haute autorité de celui-ci. Elle contribue à la réalisation de projets d'investissement en conformité avec les objectifs politiques et sociaux du Conseil de l'Europe dont elle promeut ainsi les principes et les valeurs.

La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est une banque multilatérale de développement à vocation sociale

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 41 États membres, 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. Le 4 novembre 2013, le Kosovo est officiellement devenu le 41ème État membre de la CEB.

La CEB concourt à la réalisation de projets d'investissement à caractère social en faveur de la cohésion sociale en Europe, au travers de quatre 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
- le soutien aux micros, petites et moyennes entreprises**.

La CEB fonde son activité sur ses capitaux propres et ses réserves et ne reçoit de ses États membres ni soutien financier, ni garantie, ni subvention. Grâce à son excellente notation, la Banque se finance sur les marchés financiers internationaux dans les meilleures conditions, et permet ainsi à ses propres emprunteurs d'abaisser sensiblement leurs coûts en vue du financement de projets sociaux.

Du point de vue des procédures opérationnelles, la Banque se distingue par :

- Un fonctionnement flexible, grâce à la souplesse de ses procédures et une structure horizontale, adaptés tant aux attentes de ses emprunteurs qu'à la nature (sociale) des projets financés.
- Un effort permanent visant à renforcer 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 le large éventail de ses mécanismes de contrôle interne/externe.

* Allemagne, Belgique, France, Grèce, Islande, Italie, Luxembourg et Turquie.

** Ligne d'action sectorielle supplémentaire mise en place dans le cadre du nouveau Plan.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2010-2014 : PRINCIPAUX ÉLÉMENTS ET RÉALISATIONS

Depuis 1996, les activités de la CEB s'appuient sur des Plans de développement adoptés par les organes de la Banque. La préparation du Plan de développement 2010-2014 de la CEB a débuté en janvier 2009. Celui-ci a été approuvé en novembre 2009, dans un contexte macroéconomique marqué par la perspective d'une reprise économique fragile et d'une hausse importante du chômage qui a accru la vulnérabilité économique et sociale des pays émergents d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est, déjà touchés par le tarissement de l'offre de financement au lendemain de la crise financière.

Dans ce contexte, la CEB a été incitée à fournir un soutien renforcé à un groupe de pays cibles*, tel que défini en 2004. Dans un effort de solidarité au sein des États membres de la CEB, l'objectif principal en termes de volumes était d'atteindre d'ici la fin 2014 un taux de 60% d'encours de prêts** dans ces pays, quand bien même ils ne représentent que 16,9% du capital de la CEB.

Outre le renforcement de l'appui aux pays du groupe cible, le Plan de développement 2010-2014 prévoyait également :

- une augmentation de 15% du volume de prêts par rapport à la période 2005-2009
- un renforcement de la collaboration avec l'Union européenne et les pays donateurs afin d'optimiser les conditions de mise en œuvre des projets
- un soutien renforcé au financement de projets d'infrastructures à vocation sociale.

À la fin de l'année 2012, la part des prêts en faveur des pays du groupe cible s'élevait déjà à 61% du total de l'encours de prêts

Ces "orientations" stratégiques et opérationnelles reposaient sur l'hypothèse d'une stabilisation du profil de risque de la Banque et d'une progression limitée de l'encours de prêts en faveur de contreparties notées *below investment grade*, qui ne devait pas dépasser les € 3 milliards d'ici à la fin de l'année 2014. Partant de ces hypothèses, le montant estimé de l'encours de prêts à la fin de la période de mise en œuvre (c'est-à-dire fin 2014) devait se situer entre € 14 et € 14,4 milliards.

La crise économique est demeurée un défi majeur dans les pays de la CEB après 2010 et a conduit à une nette détérioration de la situation sociale dans plusieurs des États membres de la Banque. L'affaiblissement de la solidité financière des emprunteurs de la CEB a commencé à être particulièrement marqué à partir de 2009/2010. Toutefois, malgré ces évolutions et les tendances négatives persistantes découlant de la crise qui se poursuit et même s'aggrave, la CEB a continué de mettre en œuvre les "orientations" du Plan de développement.

À la fin de l'année 2012, la part des prêts en faveur des pays du groupe cible s'élevait déjà à 61% du total de l'encours de prêts. L'encours en faveur de ces pays a en effet augmenté de 25%, passant de € 5,87 milliards à la fin de l'année 2009 à € 7,35 milliards à la fin de l'année 2012. En outre, à la fin du premier trimestre 2013, 63% du stock de projets, c'est-à-dire les opérations approuvées pour lesquelles les prêts doivent être décaissés dans les mois ou années à venir, concernent des pays du groupe cible.

On a également observé une hausse du volume global de prêts par rapport à la période 2005-2009 : les décaissements ont effectivement augmenté, passant d'une moyenne de € 1,62 milliard par an entre 2005 et 2009 à € 1,74 milliard durant le Plan de développement 2010-2014.

À la date de cette publication :

* Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Chypre, Croatie, Estonie, Géorgie, Hongrie, Kosovo, "l'ex-République yougoslave de Macédoine", Lettonie, Lituanie, Malte, Monténégro, République de Moldova, Pologne, République slovaque, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovénie et Turquie.

** Ce taux était de 40% à la fin de l'année 2008.

La Banque s'est également engagée dans de nouveaux projets s'inscrivant dans le cadre des objectifs fixés par le Conseil de l'Europe : elle s'est ainsi par exemple lancée dans le financement à grande échelle des infrastructures pénitentiaires, en particulier dans les pays du groupe cible. La CEB demeure la seule institution financière internationale (IFI) active dans ce secteur.

La CEB a été la deuxième IFI, derrière la Banque européenne d'investissement (BEI), dans l'octroi de prêts destinés à financer des projets de création d'emplois, à travers le soutien accordé aux micro-, petites et moyennes entreprises dans la majorité des pays d'Europe orientale. Entre 2010 et 2012, les financements de la CEB en faveur de la création et du maintien d'emplois se sont élevés à € 1,8 milliard, soit 29% du volume total de son activité prêts.

La Banque a fortement soutenu plusieurs initiatives mises en œuvre par l'Union européenne, notamment grâce à une participation active au Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux (WBIF*). Le soutien financier apporté par la CEB dans le cadre du WBIF a permis de mobiliser un investissement total de près de € 990 millions.

La CEB a été la deuxième IFI, derrière la Banque européenne d'investissement (BEI), dans l'octroi de prêts destinés à financer des projets de création d'emplois, à travers le soutien accordé aux micros, petites et moyennes entreprises dans la majorité des pays d'Europe orientale

La Banque a également pris part au cofinancement d'autres programmes bénéficiant de fonds de l'UE. Jusqu'à fin 2012, la coopération avec l'Union européenne a permis à la CEB de conjuguer des prêts pour un montant total de € 951 millions à des contributions de l'Union européenne s'élevant à € 262 millions.

En ce qui concerne le partenariat entre la CEB, l'Union européenne et les pays donateurs, il convient de mentionner le rôle joué par la Banque dans le cadre du **Programme régional de logement** (RHP)** dans lequel la Banque assure désormais un nouveau rôle fiduciaire, conformément à son mandat social dans les domaines de l'aide aux réfugiés, migrants et personnes déplacées et du logement social, afin de contribuer à fournir des solutions de logement durable à près de 74 000 personnes. Dans le cadre du RHP, la CEB assume un triple rôle : i) Administrateur du Fonds multi-donateurs du RHP : gestion et reporting sur les contributions versées par les donateurs ; ii) Assistance aux pays partenaires : soutien important à la préparation et à la mise en œuvre des projets de logement nationaux, suivi de l'utilisation des dons versés et supervision de l'assistance technique, et (iii) Secrétariat du RHP : facilitation de la coordination entre les parties prenantes du RHP.

Dans le cadre de son action de soutien aux programmes du Conseil de l'Europe, la Banque a également créé et assure la gestion du Fonds Fiduciaire pour les Droits de l'Homme, chargé d'octroyer des financements destinés à aider les États à honorer les engagements qu'ils ont pris au titre de la Convention européenne des droits de l'homme et des autres normes du Conseil de l'Europe en la matière.

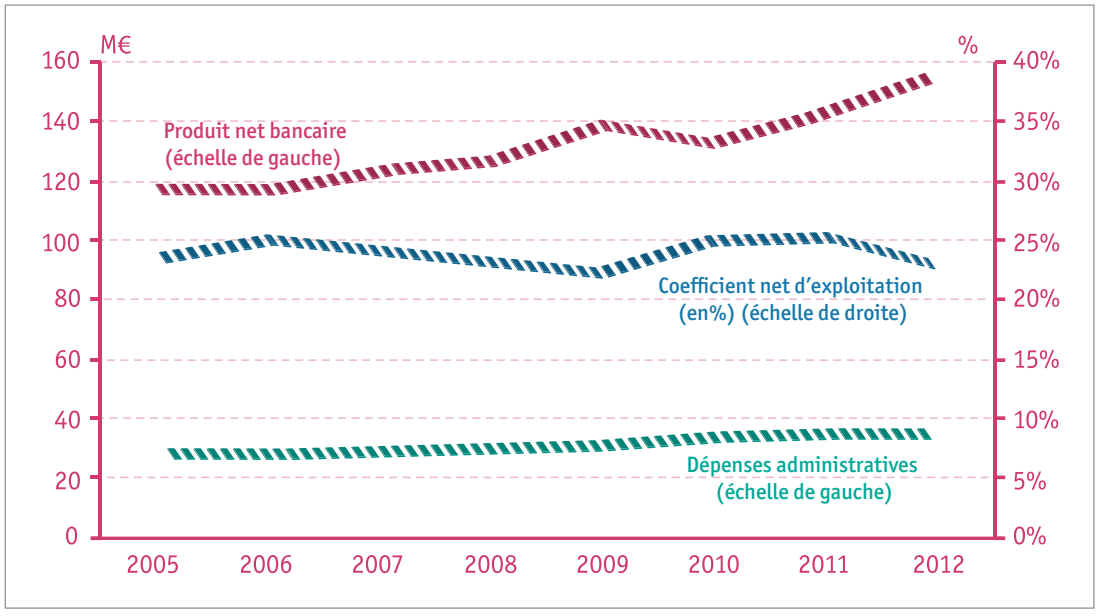
* Le WBIF (Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux) est un dispositif destiné à faciliter l'accès des pays des Balkans occidentaux aux financements européens afin de les soutenir dans leur processus d'adhésion à l'Union européenne. Il a été créé en décembre 2009 par la Commission européenne, la CEB, la BEI et la BERD. Les dons octroyés par le WBIF servent à financer des dépenses d'assistance technique et d'investissement liées à des projets. La CEB a financé près de € 350 millions de prêts associés à € 57 millions de dons au titre du WBIF.

** Initiative régionale visant à proposer des solutions durables aux réfugiés et aux personnes déplacées en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, au Monténégro et en Serbie.

La **réforme du Compte de dividendes sociaux de la CEB,** auparavant dénommé "Compte fiduciaire sélectif", a été approuvée en mars 2013. La Banque a ainsi pu diversifier le champ d'utilisation de ses dons afin de renforcer la valeur ajoutée des projets qu'elle finance et de lancer plusieurs initiatives importantes relatives à des projets. En parallèle, une nouvelle dynamique est insufflée depuis 2012 par la direction de la Banque pour améliorer la valeur ajoutée de ses interventions, par la mise en place d'instruments de sélection ("approche en deux volets") qui visent à établir plus précisément la valeur sociale des projets et à tirer le meilleur parti des enseignements retenus. Cette approche globale est systématiquement appliquée à l'ensemble des prêts octroyés par la CEB, que les pays appartiennent ou non au groupe cible (voir annexe).

En dépit de la complexité grandissante des enjeux relatifs à la préparation et au suivi des projets, la CEB a réussi à maintenir, depuis 2009, son coefficient net d'exploitation dans la fourchette convenue, à savoir entre 25% et 30% ce qui est en deçà de la fourchette établie par le Plan de développement 2010-2014. Celui-ci était en effet de 23,1% fin 2012.

Schéma 1 : Évolution du coefficient net d'exploitation de la CEB



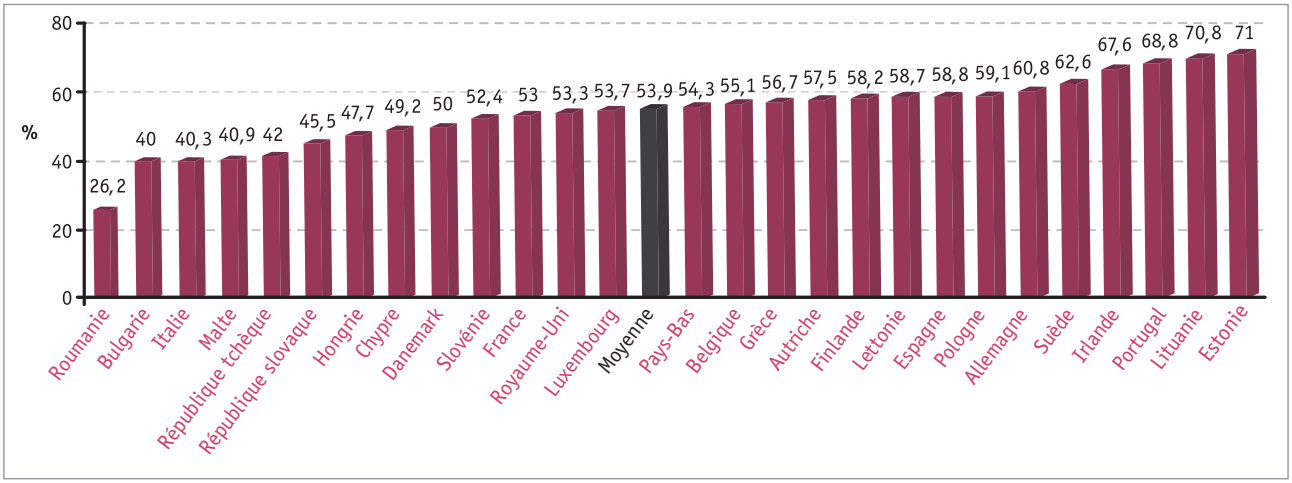
Le **schéma ci-dessus** présente l'évolution du produit net bancaire (marge nette d'intérêts et autres produits/frais bancaires), des dépenses administratives (incluant la dépréciation des actifs immobilisés) et du coefficient net d'exploitation qui en découle, et permet de suivre la part des dépenses administratives par rapport au produit net bancaire.

UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

L'Europe est entrée, en 2013, dans la cinquième année d'une crise financière et économique grave qui a eu des incidences marquantes sur l'environnement externe de la Banque et affecté ses activités de plusieurs façons importantes.

Premièrement, la Banque a été impactée par les graves difficultés économiques et l'augmentation des niveaux d'endettement : malgré les efforts d'assainissement budgétaire, le ratio de la dette publique/PIB dans les 27* pays de l'Union européenne est passé de 83,1% à fin 2011 à 86,9% à fin 2012, et de 88% à 92,7% dans la zone euro sur la même période. Selon les projections disponibles ces chiffres devraient encore augmenter pour s'établir en 2013 à 89,8% dans les 27 pays de l'Union européenne et 95,5% dans la zone euro**. En 2012, quatorze États membres de la CEB présentaient des ratios de dette publique supérieurs à 60% du PIB, parmi lesquels quatre États de la zone euro ont vu la charge de leur dette dépasser les 110%***. La dégradation de la solidité financière d'un certain nombre d'emprunteurs de la CEB et leur accès plus limité au financement les a conduits à adopter des politiques strictes d'assainissement budgétaire, comprenant notamment le report ou la suppression pure et simple d'investissements sociaux, en dépit de l'augmentation des besoins en la matière.

Schéma 2 : Taux d'absorption des fonds européens alloués par pays membre de l'UE (juin 2013)



Note: schéma de la CEB reflétant le pourcentage du total des fonds alloués par pays membre de l'UE qui a été payé par la Commission sur la base des demandes soumises et incluant les versements en matière de coopération territoriale.
Source: http://insideurope.eu/taxonomy/term/186

Deuxièmement, la détérioration économique a conduit à une détérioration importante de la note des emprunteurs de la CEB, ce qui a eu des répercussions sur la note moyenne du portefeuille de prêts de la Banque.

À quelques exceptions près, les gouvernements concentrent aujourd'hui, dans les secteurs sociaux, leurs efforts de réforme sur des restructurations aux niveaux macro-économique ou sectoriel, le refinancement de la dette (afin d'obtenir des taux plus intéressants et des durées de prêts plus longues), l'exécution durable (pour mener à bien les investissements déjà lancés) et l'amélioration de l'efficience (afin de faire baisser les coûts de fonctionnement), plutôt que sur de nouveaux investissements. Dans les pays pouvant prétendre aux Fonds structurels européens, les efforts se concentrent également sur un recours accru aux fonds européens pendant les dernières années de la période de programmation en cours et la période étendue, jusqu'en 2016, afin d'en améliorer l'absorption. En juin 2013, le taux moyen d'absorption des fonds structurels et de cohésion alloués aux 27 pays de l'Union européenne ne dépassait pas les 54%, avec de fortes disparités entre les États membres (voir **schéma 2** ci-dessus).

Dans le même temps, le chômage a atteint un niveau historique en Europe. En 2012, le taux de chômage moyen chez les actifs âgés de 15 à 64 ans a atteint les niveaux record de 10,5% en moyenne au sein des 27 pays de l'Union européenne et de 11,4% en moyenne dans la zone euro (voir **schéma 3**). La situation est plus précaire encore pour les jeunes actifs de 15-24 ans qui ont vu leur taux de chômage dépasser les 20% en moyenne, soit un niveau deux fois plus élevé que celui des adultes. En 2013 le taux de chômage devrait encore progresser d'au moins un pourcent pour atteindre 12,2% dans la zone euro et 11,1% au sein des 27 pays de l'Union européenne, avec des écarts toujours importants entre les pays membres.

C'est précisément pour cette raison que "la création et le maintien d'emplois" est de loin le secteur d'intervention de la CEB enregistrant le plus de demandes de financement de la part des États membres, dans un contexte de désendettement structurel du secteur bancaire. Cette tendance devrait se poursuivre en raison des nécessités de renforcement de leur capital.

À quelques exceptions près, les gouvernements concentrent aujourd'hui, dans les secteurs sociaux, leurs efforts de réforme sur des restructurations aux niveaux macro-économique ou sectoriel, le refinancement de la dette, l'exécution durable et l'amélioration de l'efficience, plutôt que sur de nouveaux investissements

Les prévisions internes de la CEB partent du principe que ces tendances – qui ont des conséquences sur le portefeuille de la Banque, à la fois sur le stock de projets et le nombre de projets en cours – devraient persister pendant plusieurs années au moins. Dès lors, il est clair que certains des facteurs déterminants du Plan de développement 2010-2014 ont profondément évolué. En particulier, l'augmentation attendue des demandes de prêts de la CEB pour le financement de projets publics d'infrastructures sociales dans les pays du groupe cible ne s'est pas matérialisée et il est peu probable qu'elle se concrétise dans un avenir proche, compte tenu de la marge de manœuvre budgétaire**** étroite dont disposent la plupart des pays. La situation économique devrait continuer à se caractériser par une croissance faible, rendant nécessaire la poursuite des efforts d'assainissement des finances publiques et de maîtrise de la dette.

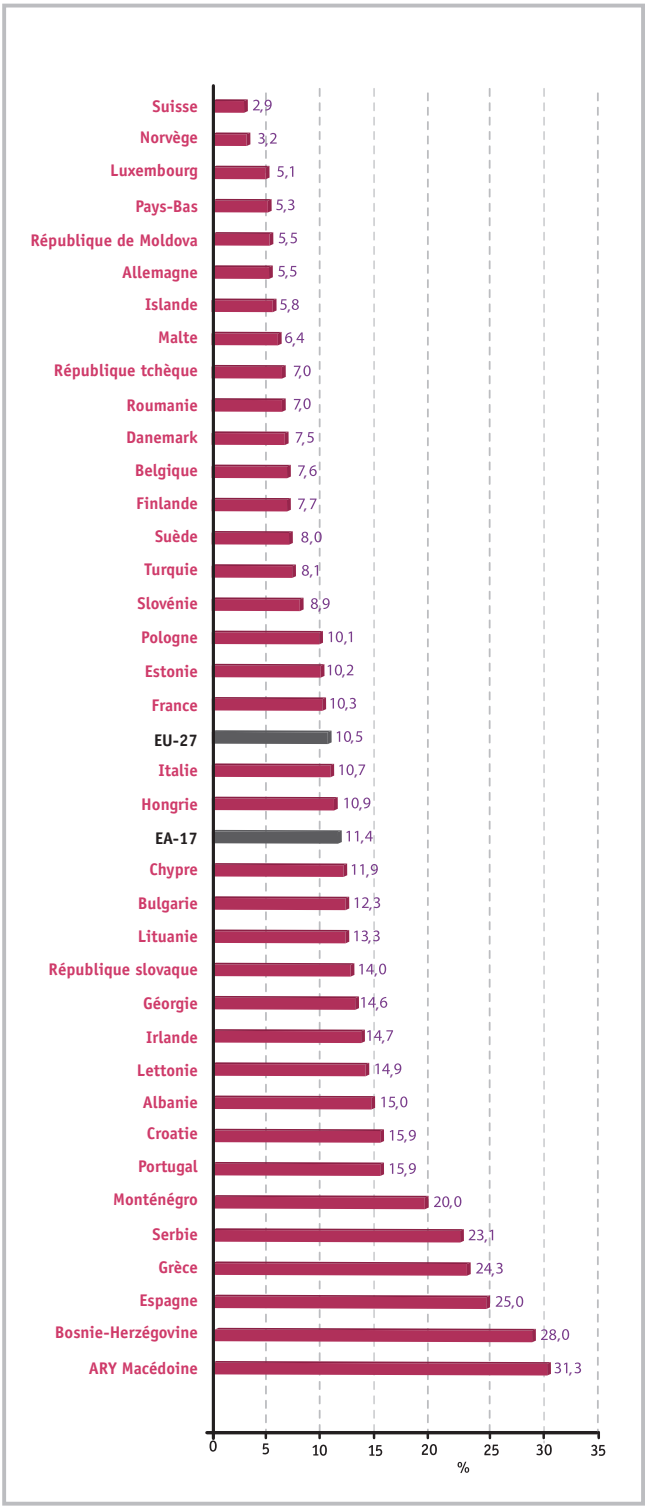
* Avant l'accession de la Croatie le 1er juillet 2013.

** Source : Prévisions économiques de la Commission européenne du printemps 2013 et Perspectives économiques mondiales du FMI (avril 2013).

*** Source : Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-22042013-AP/EN/2-22042013-AP-EN.PDF

**** "Marge de manœuvre budgétaire" signifie ici la différence entre le ratio de dette publique et la limite au-delà de laquelle celui-ci fera défaut à moins que les responsables politiques n'adoptent les mesures de réforme financière et budgétaire adaptées.

Schéma 3 : Taux de chômage total dans les États membres de la CEB en 2012 (moyennes annuelles)



Source: Prévisions économiques de la Commission européenne du printemps 2013 et Perspectives économiques mondiales du FMI (avril 2013).

L'obligation d'ajustement budgétaire à laquelle sont actuellement soumis de nombreux pays et les difficultés liées aux programmes d'austérité nécessitent de recourir à une approche flexible et à de nouveaux instruments, adaptés pays par pays

Les États membres traversent la crise de différentes façons, certains pays non cibles étant même plus affectés que les pays cibles, tandis que le caractère unique des besoins du groupe cible, tels que définis en 2004, ne se vérifie plus. L'obligation d'ajustement budgétaire à laquelle sont actuellement soumis de nombreux pays et les difficultés liées aux programmes d'austérité nécessitent de recourir à une approche flexible et à de nouveaux instruments, adaptés pays par pays. La CEB est donc sollicitée afin de faire face à ces défis. En d'autres termes, en raison de l'évolution de la nature et de la portée de la demande, les orientations stratégiques et les instruments de prêt tels que définis il y a quatre ans dans le Plan de développement et la Politique de prêt pourraient entraver la capacité de la CEB à apporter une réponse appropriée et rapide aux besoins de ses emprunteurs. En outre, les États membres de la Banque qui sont également membres de l'Union européenne devront également faire face à un nouveau cadre réglementaire à compter de 2014 pour l'utilisation des Fonds Structurels de l'UE.

Chapitre 2

Orientations stratégiques et indicateurs opérationnels

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Dans cet environnement complexe, la CEB doit continuer d'assurer sa mission traditionnelle de soutien à l'investissement social, actuellement menacé, et maintenir son positionnement et son rôle d'instrument majeur de la politique de solidarité en Europe ainsi que la promotion des valeurs du Conseil de l'Europe. Ainsi, confrontée à un environnement en pleine mutation et à de nouvelles attentes de la part de ses emprunteurs, la CEB, tout en favorisant la recherche de solutions nationales et/ou sectorielles au cas par cas lorsque cela est possible, doit s'attacher à accroître :

- la valeur ajoutée de ses prêts pour le financement d'investissements sociaux
- le soutien aux États membres pour l'absorption des fonds européens dans les secteurs sociaux grâce à de nouveaux types de prêts
- la réponse aux cas dans lesquels les conditions de financement dans les secteurs sociaux ne sont pas optimales grâce à des instruments de prêt plus adaptés
- l'accent mis sur le renforcement de l'appui à la création et au maintien d'emplois ; et
- l'accent placé sur l'innovation, en réaction à la demande des actionnaires, en continuant à chercher de nouveaux moyens de renforcer la cohésion sociale et, dans l'intervalle, à jouer un rôle fiduciaire plus soutenu dans les secteurs sociaux au travers d'activités hors prêts.

Cinq orientations stratégiques ont été identifiées afin de répondre aux enjeux déjà cités.

Soutien renforcé en faveur des investissements sociaux

Comme précédemment indiqué, la CEB a d'ores et déjà pris des mesures destinées à renforcer la qualité et la valeur ajoutée sociale de ses prêts. Afin de pérenniser davantage les investissements de la Banque, le nouveau Plan de développement devrait viser à améliorer la qualité des prêts de la CEB destinés à des projets et programmes, au sein de l'Union européenne comme dans les autres pays.

Afin de pérenniser davantage les investissements de la Banque, le nouveau Plan de développement devrait viser à améliorer la qualité des prêts de la CEB destinés à des projets et programmes, au sein de l'Union européenne comme dans les autres pays

Dans ce contexte :

- La valeur ajoutée supplémentaire proviendra de l'assistance technique et des instruments de suivi de la CEB, en particulier dans les pays présentant un indice pays élevé (calculé grâce à la méthodologie de sélection* de la Banque). Les volets du Compte de dividendes sociaux joueront notamment un rôle stratégique dans le renforcement des capacités au cours des phases d'instruction et de mise en œuvre et permettront d'augmenter la pérennité financière des projets sociaux dans les pays pouvant y prétendre. La CEB doit s'efforcer de tenir compte des enseignements tirés de projets menés précédemment dans le même secteur et/ou, lorsque cela est pertinent, avec le même intermédiaire. En particulier, les leçons tirées pendant les récentes années de crise devront être systématiquement prises en compte durant les phases de préparation et d'instruction du projet et devront ressortir dans la conception du projet.

* Actuellement, les pays dont le scoring est de 3 ou 4 selon la méthodologie de "l'approche en deux volets".

- La Banque devrait réfléchir à la possibilité d'augmenter sa participation au plan de financement d'un projet au-delà du plafond actuel de 50% et potentiellement jusqu'à 90% selon les cas, spécialement dans les pays du groupe cible. La logique sous-tendant cette augmentation comprend : i) des considérations telles que les retombées sociales (importantes) attendues d'un projet, ii) la raréfaction des sources alternatives de financement, iii) la mesure dans laquelle la CEB joue un rôle clé dans l'accompagnement de la préparation et de la mise en œuvre du projet, et iv) la situation financière du pays emprunteur et sa capacité à réaliser un investissement social prioritaire compte tenu de la pénurie de possibilités de financement abordables.

Aider les pays à absorber les fonds de l'UE dans les secteurs sociaux

La Banque devrait développer une **Facilité de cofinancement européenne (FCE)**, afin de tenir compte (i) de la prédominance des fonds européens dans le financement des besoins en investissement social des États membres de la CEB, (ii) des difficultés liées au décaissement de ces fonds, ainsi que (iii) du manque de fonds de contrepartie qui a gravement affecté la mise en œuvre de ces programmes.

Des prêts FCE (Facilité de cofinancement européenne) seront mis en place à l'échelle nationale en association avec différents instruments de financement européens et en appui direct aux objectifs actuels fixés par l'Union européenne à la fois sur et en dehors de son territoire

Ces prêts, mis en cohérence avec les programmes européens concernés, faciliteront une meilleure absorption des fonds de l'UE dans ces pays dans les secteurs d'intervention de la CEB et permettront ainsi à la Banque de jouer un rôle de catalyseur en facilitant l'absorption et l'utilisation des subventions européennes.

Par conséquent, dans le cadre du nouveau Plan de développement, des prêts FCE seront mis en place à l'échelle nationale en association avec différents instruments de financement européens et en appui direct aux objectifs actuels fixés par l'Union européenne à la fois sur et en dehors de son territoire :

Au sein de l'Union européenne

- La CEB devrait faciliter l'absorption des fonds européens dans les secteurs sociaux, en proposant des financements ex-ante/provisoires et à long terme, grâce à une approche sectorielle à l'échelle nationale dans le cadre des Programmes Opérationnels ou une approche projet à l'échelle locale.
- Ces FCE seront mises au point et suivies à l'échelle macro, sur la base des expériences menées dans le cadre du Plan de développement 2010-2014, des nouveaux modèles et obligations imposés par l'Union européenne et de l'architecture des Programmes Opérationnels à l'échelle nationale. Selon les cas, dans les pays, une démarche de développement régional pourra être envisagée.

À l'extérieur de l'UE, la CEB doit continuer de soutenir les instruments d'adhésion à l'UE et les politiques de voisinage pays par pays. La coopération avec certains instruments européens spécifiques, tels que le WBIF, se poursuivra et la création d'instruments sociaux spécifiques, comme le Programme régional de logement, pourra être envisagée en fonction des besoins et des ressources disponibles.

Réponse appropriée à un financement sectoriel inadéquat

Afin d'atténuer les conséquences de la crise dans les secteurs sociaux publics et d'encourager la mise en place de nouveaux investissements et programmes de réforme, la CEB développera de nouveaux instruments innovants offrant des modalités de financement souples aux organismes publics.

Ces nouveaux types de prêts destinés à des programmes, appelés **Facilités de financement du secteur public (FFP)**, permettront l'octroi de

financements dans les secteurs d'action de la CEB où les conditions de financement ne sont pas optimales et pourront, à titre exceptionnel, couvrir non seulement les dépenses d'investissement, mais également les dépenses nécessaires au maintien de la viabilité et de la pérennité des services publics. De telles dépenses pourront inclure les contrats d'investissement en cours, les coûts de maintenance et ceux liés à l'achat de pièces détachées, des investissements de rééquilibrage, mais ne pourront pas concerner les frais de personnel (salaires, rémunérations et autres avantages liés, par exemple les retraites), les frais financiers ou impôts et les éléments non monétaires (tels que les amortissements).

Les FFP seront élaborées à l'échelle nationale, "sur place", afin de répondre à des défauts de financement temporaires actuels ou anticipés et bien identifiés par les Trésors publics nationaux et pourront être décaissées pour la 1ère tranche dans le cadre du stock de projets de la CEB pendant deux années budgétaires, afin de soutenir les investissements et les programmes de réforme dans les secteurs d'intervention de la CEB durant la crise. L'approche sera fondée sur des projections opérationnelles et financières solides; par conséquent, les FFP apporteront une masse critique, amélioreront le caractère prévisible des financements et assureront une continuité pour les ministères de tutelle et les organismes publics pendant la période de mise en œuvre. Les FFP devraient apporter une valeur ajoutée importante en garantissant la pérennité des financements avec des conséquences positives sur le fonctionnement, et dans certains cas, la modernisation des services publics dans des domaines d'intérêt social élevé.

De nouveaux types de prêts destinés à des programmes, appelés Facilités de financement du secteur public (FFP), permettront l'octroi de financements dans les secteurs d'action de la CEB où les conditions de financement ne sont pas optimales

Soutien renforcé en faveur de la création et du maintien d'emplois

Compte tenu de la situation du chômage dans nombre de ses États membres, la CEB insufflera un nouvel élan à ses interventions dans ce secteur. Les prêts destinés aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME) permettront à la Banque de conforter son appui à la création et au maintien d'emplois en faisant appel à des intermédiaires spécialisés, sélectionnés pour répondre aux exigences de la CEB en matière sociale (cibler les micro-entreprises et les PME, etc.), conformément à la méthodologie de "l'approche en deux volets" mise en place en 2012. La CEB donne la priorité aux plus petites PME et aux jeunes entreprises, c'est-à-dire aux entreprises disposant d'un accès au crédit limité et soumis à des conditions peu favorables, voire d'aucun accès, en encourageant les intermédiaires financiers à consentir des prêts dans ce secteur. L'enjeu est aujourd'hui important compte tenu du processus de désendettement structurel actuellement en cours dans le secteur bancaire et des perspectives incertaines de croissance dans les années à venir.

La CEB accordera la priorité aux initiatives lancées par les gouvernements dans ce secteur au travers de structures apex développées avec les banques d'État et celles mises en œuvre par d'autres intermédiaires financiers - banques commerciales ou sociétés de leasing. Les intermédiaires financiers bénéficiant du soutien de la CEB devront démontrer leur engagement et leur capacité à prêter à leur tour aux MPME visées sur des bases commerciales solides et garantissant la durabilité économique des investissements.

La CEB devrait continuer à jouer un rôle dans le secteur à deux niveaux : en premier lieu au niveau de la petite entreprise, où la Banque apporte des financements à long terme à des fins d'investissement. Ce type de financement est rare dans la plupart des pays cibles compte tenu de leurs systèmes financiers encore peu développés, et le devient désormais également, avec la crise économique, dans plusieurs pays non-cibles. En second lieu, au niveau des intermédiaires et du système financier, où la CEB continuera à jouer

un rôle de catalyseur : en mettant à la disposition des intermédiaires financiers une réserve financière stable, elle devrait inciter les intermédiaires financiers à apporter un soutien accru aux MPME, au-delà de ce qu'ils auraient fait en n'utilisant que leur base de dépôts et leurs fonds propres - comme toute banque de dépôt.

Innovation permanente et activités hors prêts

Au-delà de l'amélioration des produits financiers existants et du développement de nouveaux produits présentés dans les orientations stratégiques ci-dessus, la CEB va poursuivre la démarche d'innovation engagée sur ses activités actuelles. Les principales lignes directrices qui pourront être suivies afin d'augmenter la valeur ajoutée des financements de la CEB seraient les suivantes : coopération avec le secteur privé (partenariats public-privé, prises de participation, etc.), dispositifs de partage des risques (particulièrement en soutien du micro-crédit), et amélioration de l'offre non liée aux activités de prêt.

Au-delà de l'amélioration des produits financiers existants et du développement de nouveaux produits présentés dans les orientations stratégiques, la CEB va poursuivre la démarche d'innovation engagée sur ses activités actuelles

Dans de nombreux pays, la rigueur budgétaire imposée par les gouvernements est allée de pair avec une prise de conscience beaucoup plus aiguë du rôle actuel et potentiel du **secteur privé** pour le soutien aux projets d'infrastructures sociales, permettant à la fois un assouplissement des contraintes budgétaires et une amélioration de l'efficience et de l'offre de services essentiels à la population dans des secteurs tels que l'éducation, la santé et les services pénitentiaires. Pour cette raison, la CEB se doit, et a l'intention, de réfléchir aux moyens de renforcer son rôle d'appui à ces actions d'investissement, notamment via une nouvelle implication dans les partenariats publics-privés (PPP) et par des mécanismes de participation au capital. Les deux approches devront être étudiées au regard de leurs bénéfices respectifs notamment en terme de capacités à atteindre des catégories de bénéficiaires non accessibles aux prêts ordinaires de la CEB et au regard de la valeur ajoutée de la Banque pour de tels projets.

La CEB pourra envisager le **microcrédit** comme un outil lui permettant d'atteindre des catégories de bénéficiaires non bancables et donc exclus du secteur financier formel (par exemple : personnes à bas revenus, migrants, etc.). Les micro-entrepreneurs ne sont souvent pas en mesure d'emprunter de petites sommes car de nombreuses banques considèrent le microcrédit comme une activité à haut risque avec des coûts d'exploitation élevés. Bien que le terme de "microcrédit" soit le plus souvent utilisé dans le contexte de pays en voie de développement (i.e. les pays cibles de la CEB), les pays non-cibles cherchent de plus en plus à améliorer la disponibilité du microcrédit aux petites entreprises et aux personnes souhaitant démarrer une activité comme auto-entrepreneurs. La Banque va étudier le rôle qu'elle pourrait jouer dans ce domaine ainsi que la valeur ajoutée qu'elle pourrait y apporter.

Les réflexions concernant la participation de la CEB dans les PPP, mécanismes de participation au capital et les microcrédit seront soumis au Conseil d'administration et débattues durant la mise en œuvre du nouveau plan de développement en évaluant le pour et le contre autant que les implications budgétaires pour la Banque.

La mise en place d'autres instruments financiers employés dans les secteurs sociaux, en particulier les **dispositifs de partage des risques** - déjà envisagés par la CEB sur le modèle de son volet garantie du CDS - devra être étudiée avec différents partenaires, dont l'UE.

En parallèle, la Banque doit améliorer son **offre hors prêts** en renforçant sa capacité d'assistance technique ainsi que ses nouveaux rôles (tels que celui d'institution fiduciaire chargée de gérer des fonds à vocation sociale), et améliorera également ses instruments dans cette perspective.

Sur la base de l'expérience acquise depuis plusieurs années en tant que prêteur dans le secteur social et, plus récemment, dans des activités fiduciaires (par exemple, la gestion des fonds fiduciaires des États membres* ou des contributions de l'Union européenne et des donateurs**), l'enjeu du prochain Plan sera de combiner ces deux activités en associant un nombre croissant de prêts de la CEB à des ressources (sous forme de dons) administrées directement par la Banque.

* Plusieurs comptes fiduciaires ont été créés et sont administrés par la CEB : le "Fonds fiduciaire pour les droits de l'homme" (HRTF), le "Compte fiduciaire norvégien" (NTA), le "Compte spécial suédois" (prison d'État en Bosnie-Herzégovine) et le "Compte espagnol pour la cohésion sociale" (SCA).

** Programme régional de logement.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE

La CEB reste déterminée et continuera de répondre avec la même ambition aux besoins des États membres dans les secteurs sociaux. Malgré l'importance des défis actuels, son Plan de développement 2014-2016 s'efforcera d'atteindre un volume de € 5,4 milliards décaissés au cours des 3 prochaines années et continuera de se concentrer sur les pays du groupe cible, avec un objectif de € 3 milliards de décaissements, avec une marge de flexibilité de 10% justifiée par les incertitudes liées aux paramètres de marché.

Ces prévisions s'appuient sur une stabilisation du profil de risque de la Banque et ne tiennent pas compte de l'adhésion de nouveaux États membres, qui aurait une incidence importante sur le capital de la CEB. Toutefois, la réalisation ultime de l'ensemble des objectifs opérationnels du Plan de développement reste directement conditionnée par les plans d'investissements des États membres dans les secteurs sociaux, ainsi que par la stabilité de l'environnement bancaire et la position de la CEB vis-à-vis de ses pairs.

Décaissements

En conséquence, le Plan de développement prévoit un niveau de décaissement de € 1,8 milliard (+/- 10%) par an. Cet objectif devrait permettre à la Banque d'opérer une évolution, grâce à des améliorations qualitatives, à des instruments de financement de projets plus adaptés aux besoins des secteurs sociaux et de garantir la continuité en termes de volume avec les Plans précédents, dans la mesure où les prévisions pour 2010-2013 s'élèvent à € 1,7 milliard* par an et le montant moyen décaissé par an au cours du précédent Plan de développement entre 2005 et 2009 a été de € 1,6 milliard.

Le Plan de développement prévoit un niveau de décaissement de € 1,8 milliard (+/- 10%) par an. Cet objectif devrait permettre à la Banque d'opérer une évolution, grâce à des améliorations qualitatives et à des instruments de financement de projets plus adaptés aux besoins des secteurs sociaux

En outre, sur le plan de la répartition géographique, la CEB vise à maintenir la répartition à 60/40 des projets entre les pays cibles et les pays non cibles, à condition que la Banque conserve sa solidité financière. Ainsi :

- Le volume décaissé en faveur des pays du groupe cible devrait se situer autour de € 1 milliard (+/- 10%) par an, ce montant pouvant être revu à la hausse ou à la baisse en fonction des

* Montant estimé pour 2013 : € 1,8 milliard.

priorités nationales et du recours aux nouveaux instruments de financement, à savoir les facilités de cofinancement européennes (FCE) et les facilités de financement du secteur public (FFP), en particulier par les pays faisant face à de sérieuses difficultés budgétaires.

- Les montants décaissés au profit des pays non cibles pourront varier en fonction des besoins dans les secteurs d'intervention de la CEB, en particulier dans le cas de ceux souffrant d'un sous-financement par le marché. Ainsi, la Banque s'efforcera de faciliter l'accès au financement pour les projets présentant l'intérêt social le plus marqué, en particulier ceux bénéficiant d'une note élevée sur le plan des effets sociaux, selon la méthodologie de sélection de la CEB, afin de répondre aux besoins les plus impérieux dans les pays ne faisant pas partie du groupe cible.

Approbations

En matière d'approbations, le montant annuel devrait se situer entre € 1,9 et € 2,3 milliards, en fonction de la rotation du stock de projets, le but ultime étant d'atteindre les objectifs de décaissements indiqués plus haut. Comme pour les volumes décaissés, ce montant pourra être revu à la hausse ou à la baisse en fonction des priorités nationales et du recours aux nouveaux instruments de financement, à savoir les facilités de cofinancement européennes (FCE) et les facilités de financement du secteur public (FFP).

Chapitre 3

Moyens de mise en œuvre

RÉVISION DE LA POLITIQUE DE PRÊT*

Les prêts sont la principale activité et le cœur de métier de la Banque : la Politique de prêt doit donc être revue afin de refléter les orientations stratégiques définies dans le nouveau Plan. Alors que le mandat unique de la CEB et ses secteurs d'intervention restent inchangés dans la Politique de prêt, la préparation des projets en vue d'un financement, sa présentation et son financement par des prêts de la CEB feront l'objet de modifications visant à refléter les progrès réalisés au cours des dernières années et les nouvelles évolutions rendues nécessaires par les orientations stratégiques du Plan.

Les prêts sont la principale activité et le cœur de métier de la Banque : la Politique de prêt a donc été revue afin de refléter les orientations stratégiques définies dans le nouveau Plan

Les dispositions de la Politique de prêt incorporent les éléments essentiels suivants :

- Un **soutien renforcé en matière d'assistance technique** pendant l'instruction et la mise en œuvre, au moyen de ressources provenant du Compte de dividendes sociaux ou de différents donateurs. La CEB s'efforcera de veiller à ce que son expertise et le financement qu'elle octroie aux investissements sociaux apportent une véritable valeur ajoutée, de façon à ce que sa participation devienne de plus en plus souvent "incontournable" pour les institutions bénéficiaires comme pour les donateurs.
- Une réponse appropriée aux besoins afin d'augmenter la **pérennité** de la quotité de financement.
- Une **amélioration de la sélection des projets**, en mettant l'accent sur la valeur ajoutée sociale et les enseignements tirés de précédents projets, conformément à la méthodologie de sélection de "l'approche en deux volets".
- Des **dispositifs de décaissement** (nombre de tranches, dépenses pouvant bénéficier d'une prise en charge, contenu et fréquence des rapports de suivi) **adaptés aux besoins du projet**, tels qu'ils ont été identifiés au cours de l'instruction et en conformité avec les leçons tirées du précédent Plan de développement.
- Des **structures de financement souples**, adaptées aux besoins de trésorerie des emprunteurs et, dans la mesure du possible, la possibilité de renouveler les prêts et/ou de les associer à des dons provenant d'autres organisations internationales, en particulier l'Union européenne, afin de démultiplier l'effet de levier des prêts de la CEB.

Conformément à la priorité définie dans les orientations stratégiques, l'importance de la création et du maintien d'emplois en tant que secteur d'intervention de la CEB est renforcée par la mise en place d'une ligne d'action sectorielle spécifique. Ainsi, dans le cadre du nouveau Plan les lignes d'action de la Banque sont les suivantes : i) Renforcement de l'intégration sociale, ii) Gestion de l'environnement, iii) Soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale et (iv) Soutien aux micros, petites et moyennes entreprises (MPME). Le format des rapports de la CEB sera modifié en conséquence.

* La Politique de prêt de la CEB renommée "Politique de prêt et de financement de projets" et son Règlement des prêts.

COMPTE DE DIVIDENDES SOCIAUX ET AUTRES COMPTES FIDUCIAIRES

Le CDS ainsi que les autres comptes fiduciaires créés avec divers donateurs viendront renforcer les orientations stratégiques du nouveau Plan.

Au-delà de son rôle important en matière d'assistance technique, mentionné ci-dessus, la CEB s'efforcera d'innover en exploitant les autres instruments du CDS pour mettre en place de nouveaux modèles de financement par la Banque.

Dans l'intervalle, sur la base des dispositifs existants et des expériences acquises, les démarches visant à attirer des dons en appui aux orientations stratégiques au titre du "label social" renforcé de la CEB seront approfondies et si possible renforcées, en coopération avec l'Union européenne et les autres donateurs potentiels.

JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE RISQUE ET CAPITAL

Alors que la CEB a réussi à maintenir les excellentes performances de son portefeuille d'actifs, l'environnement économique et financier difficile (voir supra, *Un environnement en mutation*) a provoqué une augmentation du risque crédit, comme le montre la baisse de plusieurs crans de la notation d'un certain nombre de pays emprunteurs et actionnaires ces dernières années.

L'examen du cadre prudentiel de la Banque a été mené parallèlement à l'exécution du Plan de développement en vue d'aligner les besoins identifiés dans le Plan de développement sur la capacité d'absorption du risque

Dans le nouveau Plan de développement, la Banque continuera d'appliquer des politiques rigoureuses et prudentes de gestion des risques, en maintenant des normes élevées d'évaluation et de suivi de l'ensemble des risques encourus, et en contribuant ainsi de façon essentielle à la stabilité et à la pérennité des activités de la CEB.

Les nouvelles règles de Bâle III, qui préconisent un renforcement des exigences de fonds propres, associées aux évolutions de méthodologie au sein des agences de notation pour évaluer les IFI, ont entraîné un examen approfondi de l'efficience et de la viabilité du cadre prudentiel de la Banque dans l'environnement actuel. Cet examen a été mené parallèlement à l'exécution du Plan de développement en vue d'aligner les besoins identifiés dans le Plan de développement sur la capacité d'absorption du risque.

Plusieurs "tests de résistance" effectués depuis la mise en place du nouveau cadre confirment la faisabilité du Plan de développement, en partant du principe que l'environnement économique ne se dégradera pas davantage. Toutefois, il est indispensable de maintenir les niveaux actuels d'emploi des capitaux propres et de suivre de près le risque de concentration lié au fait qu'un petit nombre d'emprunteurs représente une part très importante de l'exposition totale du portefeuille (par rapport au capital).

COOPÉRATION AVEC LE CONSEIL DE L'EUROPE

Le lien particulier qui unit la CEB au Conseil de l'Europe est la raison d'être de plusieurs des secteurs d'intervention spécifiques et caractéristiques de la Banque : les réfugiés, l'insertion des populations vulnérables et les infrastructures judiciaires. Dans ces domaines d'action, la CEB bénéficie d'un avantage concurrentiel indéniable : elle est proche de l'institution largement reconnue comme autorité normative et comme l'un des principaux organismes de suivi en la matière. Cette proximité est judicieusement exploitée en ce qui concerne les normes pénitentiaires. L'expérience de la Banque dans ce domaine pourrait être étendue à certains des secteurs susmentionnés. La coopération avec le Conseil de l'Europe pourrait être explorée au-delà des questions normatives.

Les deux institutions ont des mandats différents dans les mêmes secteurs ce qui offre un potentiel de coopération avec des synergies importantes, une fois que leurs rôles et responsabilités sont clairement définis et bien compris. Partant, les questions relatives à l'inclusion des Roms et au patrimoine culturel sont des exemples de domaines sur lesquels les deux institutions réfléchissent à une éventuelle collaboration.

COOPÉRATION AVEC L'UE, LES DONATEURS ET LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Sur les 41 États membres de la CEB, 26 sont membres de l'Union européenne et 8 sont candidats officiels ou potentiels à l'adhésion, ce qui constitue un champ d'intervention commun pour la Banque et l'Union européenne. L'UE reste donc le partenaire naturel de la CEB dans l'exécution de son mandat social, à la fois en termes de type d'objectifs et d'effets de levier sur les orientations stratégiques du nouveau Plan.

Sur la base des multiples expériences acquises dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de développement actuel, la CEB souhaite donner la priorité à la coopération avec l'Union européenne en se concentrant sur les initiatives les plus pertinentes dans ses secteurs d'intervention à l'échelle nationale

Sur la base des multiples expériences acquises dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de développement actuel, la CEB souhaite donner la priorité à la coopération avec l'Union européenne en se concentrant sur les initiatives les plus pertinentes dans ses secteurs d'intervention à l'échelle nationale et en mettant en correspondance les secteurs et instruments de l'UE avec ceux dans lesquels la valeur ajoutée de la CEB est jugée nécessaire.

En exploitant l'avantage concurrentiel dont bénéficie la CEB (à savoir son expérience dans les secteurs sociaux, la souplesse et l'effet catalyseur de ses instruments de prêt et la reconnaissance à l'échelle nationale) et en répondant dans le même temps aux besoins d'assistance technique et d'investissement, la Banque devrait donc augmenter l'effet de levier de ses prêts et favoriser le financement des secteurs sociaux dans les États membres.

Parallèlement, la CEB agira de façon proactive en poursuivant certains principes sous-jacents :

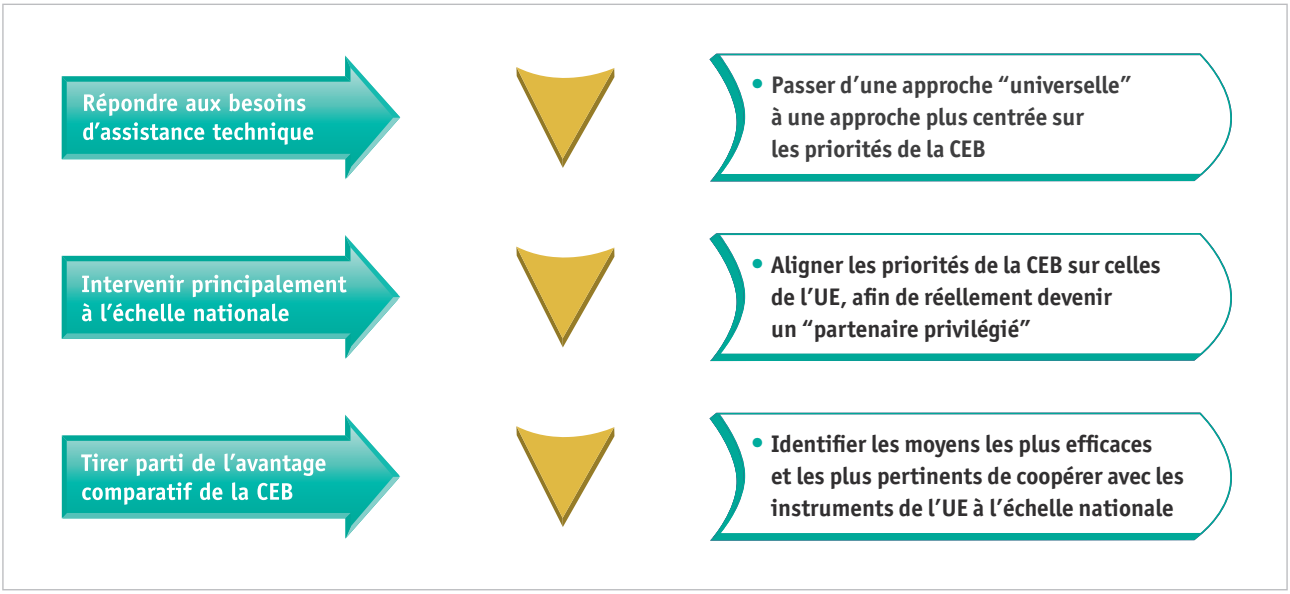
- Rester à l'écoute des évolutions en cours à l'échelle nationale (par exemple, les instruments financiers européens), qui doivent également être perçues comme des occasions de faire jouer l'effet de levier.
- Promouvoir plus efficacement les réussites de la CEB et les avantages comparatifs dont elle dispose.

- S'appuyer sur ses expériences passées. La Banque a non seulement amélioré sa visibilité et sa crédibilité institutionnelles en tant que "partenaire privilégié", mais également sa courbe d'apprentissage en matière de gestion de l'assistance technique et des comptes fiduciaires.

Le **schéma ci-dessous** présente les objectifs de la CEB destinés à rendre plus opérationnelle la coopération actuelle avec l'Union européenne.

Bien que l'Union européenne soit la principale source de financement de la Banque, la coopération avec les autres donateurs reste malgré tout indispensable. Pour la CEB, les contributions des autres donateurs représentent une source de financement essentielle pour les prestations d'assistance technique et des subventions d'investissement. Par leur appui à ce soutien technique et financier, les donateurs permettent à la Banque de financer des projets présentant une valeur ajoutée plus importante,

Schéma 4 : Coopération CEB-UE



notamment dans les pays du groupe cible. Dans cette optique, la CEB continuera dans les années à venir solliciter les donateurs autres que l'Union européenne.

Dans le cadre de sa coopération avec l'OCDE, la CEB s'est engagée récemment dans une collaboration avec la Direction de la coopération pour le développement (CAD) de l'OCDE en vue d'accélérer le processus d'intégration de la CEB sur la "Liste des organisations éligibles à l'APD*". Le fait de pouvoir prétendre à l'APD (aide publique au développement) serait une reconnaissance de l'engagement fort des pays membres et des donateurs de la CEB en faveur du développement social dans les pays vulnérables dans lesquels la Banque intervient, et notamment dans les 9 pays bénéficiaires de l'APD faisant partie de la liste de la CAD de l'OCDE pour la notification des apports d'APD des flux 2012 et 2013**.

* Aide publique au développement (APD).

** Albanie, Bosnie-Herzégovine, Géorgie, Kosovo, "l'ex-République yougoslave de Macédoine", République de Moldova, Monténégro, Serbie et Turquie.

La CEB représente par ailleurs un partenaire naturel pour d'autres IFI (par exemple, la BEI, la BERD, le Groupe Banque mondiale, la NIB ainsi que d'autres banques de développement multilatérales à vocation régionale) et institutions internationales actives dans les secteurs sociaux, en particulier plusieurs agences spécialisées des Nations Unies telles que le HCR, l'Unicef ou le PNUD. La CEB a d'ores et déjà tissé un réseau de partenariats étroits et signé un certain nombre d'accords cadre de coopération *(Memoranda of Understanding)* sur base d'accords bilatéraux et multilatéraux. La CEB s'emploiera à poursuivre et approfondir cette politique de coopération en se concentrant principalement sur la recherche de sources de financement additionnelles et de domaines d'expertise complémentaires aux siens.

CADRE DE RESSOURCES

Ces dernières années, la CEB a progressivement élargi sa structure opérationnelle, afin de s'adapter à l'évolution des perspectives d'activité et d'assurer un bon fonctionnement interne. Ces ajustements étaient motivés par un objectif général d'allégement institutionnel, visant à maintenir un niveau de dépenses viable par rapport au produit bancaire. En 2013, le cadre de ressources correspond globalement au niveau actuel d'activité, des ajustements ponctuels devant encore être opérés, alors que les objectifs du présent Plan de développement 2014-2016 nécessiteront des modifications plus importantes.

Les contraintes budgétaires se concentreront sur deux domaines :

Les prestations de la Banque doivent s'adapter aux orientations stratégiques définies dans le Plan de développement :

- Les nouveaux types de prêts intégreront une coopération, en particulier à l'échelle nationale, avec d'autres institutions internationales et organismes publics, ainsi que des mécanismes d'instruction et de financement de projets plus complexes. Ces activités exigent d'engager des ressources importantes, dans la mesure où la nécessité de dialoguer et d'échanger des informations a tendance à augmenter proportionnellement au nombre d'interlocuteurs.
- L'amélioration des prêts existants destinés à des projets et programmes, en particulier par le développement de l'assistance technique et du suivi, nécessitera peut-être de faire appel à de nouvelles ressources spécialisées en interne.
- L'innovation et la diversification de l'offre financière (micro-crédits, partenariats public-privé, prises de participation, etc.) et le développement des activités hors prêts nécessiteront de faire appel à des équipes spécifiques disposant d'une expérience professionnelle adéquate. Par conséquent, la CEB va être amenée à renforcer sa structure dans ce domaine, en particulier dans le cadre de sa mission fiduciaire.
- Le nouveau Plan prévoit également des dépenses connexes pour le "renforcement du label CEB" et l'amélioration de la visibilité de la Banque grâce à des conférences, des publications et une communication institutionnelle plus soutenue.

La Banque doit également rester en conformité vis-à-vis d'un cadre réglementaire qui se durcit rapidement :

- Les normes Bâle III/IFRS continuent d'évoluer et exigent d'ajuster régulièrement les instruments de suivi et de compte rendu, gérés/utilisés par un personnel hautement spécialisé.

- L'augmentation continue des exigences des parties prenantes de la Banque en matière de "bonnes pratiques" risque d'alourdir le cadre de ressources dans différents domaines (juridique, gestion des risques, audit interne, contrôle de la conformité, etc.).

Ces enjeux nécessitent un renforcement ciblé des ressources de la CEB, étalé sur l'ensemble de la période 2014-2016, afin de garantir un recrutement de qualité mené dans les délais.

En 2013, le cadre de ressources correspond globalement au niveau actuel d'activité, des ajustements ponctuels devant encore être opérés, alors que les objectifs du présent Plan de développement 2014-2016 nécessiteront des modifications plus importantes

Comme cela a été présenté plus haut dans le *Plan de développement 2010-2014 : principaux éléments et réalisations,* le coefficient d'exploitation de la CEB, qui est l'indicateur le plus complet de l'efficacité bancaire, a enregistré des résultats viables ces dernières années, les hausses de dépenses étant compensées par une augmentation régulière de la rentabilité. Une exigence de performance de 25% à 30% a été fixée pour ce coefficient dans le dispositif d'évaluation des performances de la Banque. Jusqu'à présent, ce coefficient n'est pas descendu trop en deçà de la valeur basse de la fourchette cible et l'évolution prévisionnelle des budgets pour la période 2014-2016 devrait permettre d'atteindre l'exigence de performance actuelle.

Annexes

LES ÉTATS MEMBRES DE LA CEB

	Date d'adhésion	Participation dans le capital au 30.11.2013 (chiffres non audités)
Albanie	24 juin 1999	0,245%
Allemagne	16 avril 1956	16,735%
Belgique	16 avril 1956	3,003%
Bosnie-Herzégovine	18 décembre 2003	0,177%
Bulgarie	28 mai 1994	1,141%
Chypre	18 novembre 1962	0,363%
Croatie	24 juin 1997	0,391%
Danemark	1er avril 1978	1,639%
Espagne	1er janvier 1978	10,914%
Estonie	3 avril 1998	0,233%
Finlande	13 mai 1991	1,275%
France	16 avril 1956	16,735%
Géorgie	10 janvier 2007	0,180%
Grèce	16 avril 1956	3,003%
Hongrie	10 mars 1998	0,818%
Irlande	30 novembre 2004	0,883%
Islande	16 avril 1956	0,185%
Italie	16 avril 1956	16,735%
Kosovo	4 novembre 2013	0,120%
"l'ex-République yougoslave de Macédoine"	15 décembre 1997	0,233%
Lettonie	14 septembre 1998	0,234%
Liechtenstein	1er janvier 1976	0,053%
Lituanie	8 janvier 1996	0,230%
Luxembourg	16 avril 1956	0,635%
Malte	1er mars 1973	0,185%
République de Moldova	1er avril 1998	0,100%
Monténégro	19 novembre 2007	0,120%
Norvège	1er janvier 1978	1,275%
Pays-Bas	1er janvier 1978	3,633%
Pologne	17 août 1998	2,344%
Portugal	1er août 1976	2,543%
République slovaque	22 décembre 1998	0,346%
République tchèque	12 février 1999	0,786%
Roumanie	5 mars 1996	1,095%
Saint-Marin	27 avril 1989	0,089%
Saint-Siège	4 septembre 1973	0,003%
Serbie	23 avril 2004	0,472%
Slovénie	1er février 1994	0,225%
Suède	1er juillet 1977	2,543%
Suisse	1er janvier 1974	0,984%
Turquie	16 avril 1956	7,096%

L'"APPROCHE EN DEUX VOLETS"

L'"approche en deux volets" est la méthodologie à laquelle la CEB recourt systématiquement depuis 2012 pour la sélection des projets. La méthodologie élaborée se fonde sur l'expérience acquise par les comités internes de la CEB après des années d'instruction des projets, en cherchant à identifier ceux dont la valeur sociale est la plus significative et pour lesquels la Banque apporte une valeur ajoutée manifeste et reconnaissable. De ce fait, la méthodologie permet de rationaliser, de synthétiser et de formaliser les critères de sélection des projets de la CEB selon une approche globale qui se concentre sur leur valeur sociale.

Le principe qui sous-tend l'"approche en deux volets" spécifie que la valeur sociale ajoutée d'un prêt projet ou d'un prêt programme dépend à la fois des caractéristiques intrinsèques du projet/programme et du contexte dans lequel il est mise en œuvre (paramètres "pays"). Ensemble, ces deux dimensions serviront de critère pour mesurer l'additionnalité d'un financement de la CEB, au moyen de deux facteurs pondérés que sont le scoring du projet et celui du pays.

Le scoring du projet

La valeur intrinsèque d'un projet/programme comporte, entre autres, une identification claire des objectifs du projet et de ses bénéficiaires finaux, une conception de projet solide, y compris des indicateurs appropriés, un cadre politique et institutionnel propice, une gestion de projet rationnelle, des procédures de mise en œuvre efficaces, un processus d'évaluation des coûts satisfaisant, des plans de financement adéquats et des mécanismes comptables, d'audit et de suivi. Le tout qui devrait être structuré autour d'un ensemble de critères.

Contexte sectoriel : le degré de conformité du projet aux priorités des bénéficiaires cibles dans le pays destinataire. *(i)*. Il sert à traiter les priorités sectorielles, y compris les imperfections du marché ou des institutions qui auront été préalablement identifiés par une analyse dudit secteur et de ses besoins connexes et une estimation de la viabilité des approches et des interventions proposées ; *(ii)*. Il permet de renforcer le cadre institutionnel (si besoin est), les politiques et les infrastructures afin que le projet soit en mesure de satisfaire aux objectifs sociaux et autres fixés par la CEB ; et *(iii)*. Il aborde des questions spécifiques à forte valeur sociale ajoutée et d'autres interventions s'inscrivant dans le mandat de la CEB (comme les réfugiés, les migrants et les populations déplacées, les questions environnementales prioritaires, les répercussions immédiates de catastrophes naturelles ou écologiques).

Impact social : on entend par là une définition claire des bénéficiaires finaux et des modalités pour les atteindre, en mettant l'accent sur des mécanismes clairs de ciblage social et sur l'intensité de ce dernier. Il s'agit là d'une question clé qui fait l'objet d'un examen des services de la CEB au cours de l'évaluation pour s'assurer que les mécanismes de mise en œuvre et que les modalités de suivi et de présentation des rapports, etc. soient appropriés afin de s'assurer que le projet apportera les résultats sociaux attendus.

Aspects institutionnels et organisationnels : évaluation quant à savoir si l'emprunteur et/ou l'organisme de mise en œuvre possèdent les mécanismes de gestion, le personnel, les politiques et les procédures etc. adaptés pour démarrer un projet après qu'il a été approuvé par la CEB. Il faut également considérer la gestion des aspects environnementaux et leur convergence avec la politique suivie par la CEB en matière d'environnement.

Chiffrage adéquat des coûts et plans de financement : ceci est essentiel car l'expérience a montré qu'un chiffrage inférieur des coûts et que des plans de financement incomplets et imprécis expliquent en grande partie les retards dans la mise en œuvre d'un projet (ainsi que les retards dans l'obtention des résultats économiques et sociaux attendus), et les dépassements de coûts et la moindre viabilité du projet. Le degré de contrôle exercé ainsi que la disponibilité des moyens financiers suffisants sont des éléments clés dans l'évaluation du projet.

Impact financier attendu : le financement de la CEB apporte une valeur ajoutée dans la mesure où la Banque ne comble pas seulement un déficit financier ou ne pallie pas seulement les imperfections du marché, ce qui a des conséquences sur le secteur social, mais où *(i)* elle identifie (ou catalyse) d'autres sources de financement pour le projet (ou secteur); *(ii)* améliore la structure et la solidité du montage financier pour le projet/programme dans son ensemble; et (iii) améliore les conditions du financement.

Durabilité : ceci implique une évaluation ex ante judicieuse de la pérennité du projet dès que le soutien financier de la CEB a pris fin. Ceci comporte une évaluation quant à l'existence d'une enveloppe financière (y compris l'Exploitation et l'Entretien) et de fondements institutionnels et politiques à ces fins. Bien qu'il existe des situations (en cas de catastrophes naturelles soudaines ou dans des cas où un financement ne peut s'effectuer que sur la base de dons) dans lesquelles les considérations de durabilité ont moins d'importance, elles jouent, en général, un rôle essentiel dans la valeur ajoutée de toute opération.

Impact dû à la capacité de la CEB : la mesure dans laquelle la CEB doit améliorer la gouvernance du projet et ses aspects fiduciaires (achats, audit et transparence, etc.) par une contribution directe ou des services externes d'assistance technique fournis pendant la phase d'évaluation et/ou de mise en œuvre. La capacité de la Banque d'apporter son assistance dans le cadre d'instruments spécifiques au sein de l'Union européenne (comme le mécanisme ELENA) pourrait aussi être envisagée.

Concernant la **sélection des intermédiaires financiers**, seuls seront retenus ceux qui ont :

- Des **mandats** et des stratégies commerciales compatibles avec les objectifs sociaux de la CEB ;
- Une **gouvernance solide et transparente** ainsi que des mécanismes nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités fiduciaires (comme en matière de blanchiment d'argent, etc.) ;
- La **capacité Institutionnelle** requise et la volonté d'atteindre les bénéficiaires finaux spécifiques (c'est-à-dire des politiques d'exploitation, procédures et systèmes appropriés) ;
- Des **mécanismes clairs** pour toucher les bénéficiaires finaux, et surtout dans le cas des intermédiaires publics (comme les établissements publics, les banques de développement), des perspectives fiables de durabilité financière des investissements ;
- Le **respect des modalités de suivi** qui permettent à la CEB d'évaluer les résultats sociaux du Projet.

La **convergence avec les normes du Conseil de l'Europe** fait l'objet d'un examen par les services de la CEB afin d'identifier, dès les premières étapes d'instruction du projet, les points de convergence entre les prêts de la CEB et les normes applicables du Conseil de l'Europe ainsi que les obstacles potentiels qui pourraient survenir lors de la mise en œuvre du financement du projet.

Le scoring du projet est calculé selon une évaluation adaptée des scores attribués à chacun des critères ci-dessus. Les projets qui n'atteignent pas un scoring minimal sont retirés du stock de projets.

Les critères d'évaluation font l'objet d'un suivi systématique tout au long du cycle de vie du projet, et sont intégrés à la méthodologie de la CEB de suivi des projets. Les évaluations ex post des projets pourraient également s'y référer.

Le scoring du pays

L'évaluation du pays se fonde sur le niveau de revenu national brut (RNB par habitant, PPA*), les pays à haut revenu ayant un scoring faible et les pays à faible revenu, un scoring élevé. Le RNB par habitant est le principal critère appliqué par la Banque mondiale pour répartir les économies par groupe de revenu**. Il fournit une indication du bien-être matériel de la population et constitue une méthode pour mesurer le niveau de vie des habitants d'un pays.

La dispersion du RNB par habitant en PPA dans les pays membres de la CEB est importante : Le Luxembourg a de loin le RNB le plus haut par

habitant en PPA, qui est presque le double de celui des 27 pays de l'Union européenne*** alors que la République de Moldova enregistre le niveau de revenu le plus faible, soit 1/8e de la moyenne des 27 pays de l'UE. Tous les pays du "groupe cible" de la CEB ont un revenu par habitant en PPA inférieur à la moyenne des 27 pays de l'UE. Les pays du groupe "non cible" de la CEB ont généralement des niveaux de revenu plus élevés ou marginalement plus bas que la moyenne des 27 pays de l'Union européenne, à l'exception du Portugal et de la Grèce, dont le revenu est inférieur de 20 à 25% au niveau des 27 pays de l'UE. Le RNB par habitant en PPA est un indicateur facilement disponible qui reflète le contexte économique actuel en Europe et tient compte des effets de la crise économique et financière et qui est pertinent pour évaluer le contexte dans lequel un projet est mis en œuvre, c'est-à-dire le contexte du pays en question.

* Le RNB en PPA désigne le revenu national brut (RNB) converti en dollars internationaux au moyen des taux de parité des pouvoirs d'achat. Un dollar international a le même pouvoir d'achat sur le RNB qu'un dollar américain aux Etats-Unis. Le RNB est la somme de la valeur ajoutée produite par tous les résidents plus toutes les recettes fiscales (moins les subventions) non comprises dans la valorisation de la production plus les revenus nets (rémunérations des employés et revenus fonciers) provenant de l'étranger. Source : Banque mondiale

** Le RNP par habitant, calculé au moyen de la Méthode Atlas de la Banque mondiale, sert à classer les économies en quatre groupes de pays : pays à faible revenu, à revenu moyen inférieur, à revenu moyen supérieur et à haut revenu.

*** Le RNB par habitant, PPA, pour les 27 pays de l'Union européenne a été de 32.754 USD en 2011. Source : Banque mondiale.

GLOSSAIRE

Dénomination - CEB

La Banque a existé, depuis sa création en 1956, sous trois dénominations successives. Depuis le 1er novembre 1999, elle est connue sous le nom de CEB - Banque de Développement du Conseil de l'Europe.

Conseil de l'Europe

Principale organisation de défense des droits de l'homme du continent, créée le 5 mai 1949 par le Traité de Londres. Sur ses 47 États membres, 28 sont aussi membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit.

Statut de la CEB

Établit l'objet, les conditions d'adhésion et les moyens d'action de la Banque. Il définit sa gouvernance, son organisation, son administration et sa supervision. Le premier Statut a été adopté par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 16 avril 1956, par la Résolution (56)9. Un nouveau Statut, adopté par le Comité des Ministres le 16 juin 1993, par la Résolution (93)22, est entré en vigueur le 18 mars 1997, après ratification par tous les États membres.

États membres

Au 4 novembre 2013, la CEB comptait 41 États membres : Albanie, Allemagne, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Kosovo, "l'ex-République yougoslave de Macédoine", Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Moldova (République de), Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Roumanie, Saint-Marin, Saint-Siège, Serbie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie.

Pays du groupe cible

Au 4 novembre 2013, parmi les États membres de la CEB, 22 pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est, forment les pays cibles de la Banque : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Chypre, Croatie, Estonie, Géorgie, Hongrie, Kosovo, "l'ex-République yougoslave de Macédoine", Lettonie, Lituanie, Malte, Moldova (République de), Monténégro, Pologne, République slovaque, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovénie et Turquie.

Approbation (Projet approuvé)

Projet présenté au Conseil d'administration et qui a reçu son accord pour le financement.

"Approche en deux volets" de l'examen préalable du Projet ("Approche en deux volets")

Élaborée par la CEB pour guider l'instruction du projet et mettre en évidence sa valeur ajoutée sur le plan social, en fonction de ses caractéristiques (déterminées par la "Note projet") et du contexte dans lequel le projet est mis en œuvre ("Note pays").

Compte de dividendes sociaux (CDS)

Abondé pour l'essentiel de la part approuvée par les actionnaires des revenus annuels de la Banque affectés à ce compte, il est utilisé pour financer les subventions destinées aux projets à impact social élevé. Celles-ci pouvant prendre la forme de bonifications d'intérêt, d'aide à l'assistance technique, de garanties de prêt ou de dons.

Décaissement (Prêt décaissé)

Prêt effectivement versé au bénéficiaire.

Emprunteur

Peut être un État membre de la CEB, une entité administrative centrale ou locale, une institution financière ou toute autre entité publique ou privée autorisée à emprunter auprès de la CEB.

Encours de prêts

Montant des prêts décaissés et non encore remboursés.

Facilité de financement du secteur public (FFP)

Instrument de prêt conçu par la CEB dans le but de permettre l'octroi de financements flexibles dans ses secteurs d'action, qui est exclusivement destiné aux programmes d'investissement des États membres de la Banque ou de leurs entités publiques essentiellement financées sur leurs budgets, dont le niveau est sous optimal. Le PFF vise à préserver la viabilité des investissements sociaux confrontés à une insuffisance de ressources budgétaires dans la durée.

Facilité de cofinancement européenne (FCE)

Instrument de prêt élaboré par la CEB dans le but de faciliter l'absorption et l'utilisation de fonds de l'Union européenne par les États membres de la CEB. Ceci, en vue de répondre à leurs besoins en investissement social dans les secteurs d'action de la Banque et de contribuer directement aux objectifs de l'UE, autant au sein de l'Union européenne que dans les autres États membres de la CEB pouvant bénéficier du soutien de l'UE.

Financement de programmes

Octroyé à des institutions intermédiaires ou entités publiques pour le financement de programmes composés de plusieurs investissements (sous-projets individuels de petite taille) et de programmes multi-projets dans un ou plusieurs secteurs d'intervention de la CEB.

Instruction

C'est le processus d'identification et d'évaluation des projets potentiels préalablement à leur soumission pour approbation au Conseil d'administration de la CEB. Le processus d'instruction comprend l'évaluation de l'ensemble des aspects pertinents du projet ainsi que du risque de crédit de l'emprunteur.

Politique de Prêt ("Politique de Prêt et de Financement de projets")

Définit les principes de base de sélection et d'exécution des projets d'investissement de la Banque. Elle se rapporte en particulier aux directives définies en matière de financement de projet, à savoir : (i) les secteurs d'intervention de la CEB, (ii) les moyens financiers d'intervention de la Banque, (iii) les mécanismes d'approbation des demandes de prêt et de gestion du stock de projets, (iv) le financement et le suivi des projets. Ces dispositions sont complétées par différents documents de mise en œuvre, notamment le "Manuel pour la préparation et le suivi des projets" et le "Règlement des prêts".

Règlement des prêts

Précise les conditions générales régissant les prêts octroyés par la Banque et les garanties y afférent. Le Règlement des prêts est joint au contrat-cadre de prêt signé par la CEB et par l'Emprunteur.

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

APD
Aide publique au développement

CAD
(OCDE) Comité d'aide au développement

CEB
Banque de Développement du Conseil de l'Europe

CDS
(CEB) Compte de Dividende Social

BEI
Banque européenne d'investissement

BERD
Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement

FCE
(CEB) Facilité européenne de cofinancement

IFI
Institutions financières internationales

MPME
Micros, petites et moyennes entreprises

NIB
Banque nordique d'investissement

OCDE
Organisation de Coopération et de Développement Économiques

FFP
(CEB) Facilité de financement du secteur public

PNUD
Programme des Nations Unies pour le développement

PPP
Partenariats Public-Privé

RHP
Programme régional de logement

UE
Union européenne

HCR
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

UNICEF
Fonds des Nations Unies pour l'enfance

WBIF
Cadre d'investissement pour les Balkans occidentaux



55, avenue Kléber
FR-75116 PARIS, France

www.coebank.org
info@coebank.org

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