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

N°1 - 2013
Trimestriel / Quarterly

Agir ensemble pour améliorer la qualité de vie

Taking action together for improving living conditions



Sommaire

Contents

CEB INFO

	Page
Édito du Gouverneur	**3**
Activité prêts/projets	**4**
Approbations au 31 mars 2013	4
Construction de nouveaux centres de détention en Irlande	6
Contribution à la lutte contre le cancer en France	8
Aider à l'insertion professionnelle et sociale des Roms en Espagne	10
Gestion des comptes fiduciaires à la CEB	12
Activités financières et de gestion des risques	**14**
Première émission benchmark de USD 1,25 milliard à 5 ans en 2013 pour la CEB	
Approbation des comptes 2012	
Ressources humaines	**16**
Entretien avec Johannes M. Böhmer, Directeur du Développement du Personnel & des Services Internes	
Administration	**18**
Réorganisation de la CEB	
Agenda Principaux événements à venir	**20**
Publications	**20**

Crédits photos :
Couverture : © jean-luc cochonneau; Ingram
© KaYann - Fotolia.com (p.8), © CYCLHAD (p.9),
© kalinka r. velikova; (p.10)
© Photothèque CEB

	Page
Editorial by the Governor	**3**
Loans/projects activity	**5**
Approvals as 31 March 2013	5
Remediation of detention facilities in Ireland	7
Contributing to the fight against cancer in France	9
Promoting professional and social integration of Roma in Spain	11
Fiduciary accounts management at the CEB	13
Financial and risk management activities	**15**
The CEB's 2013 Inaugural USD 1.25 billion 5-year benchmark issue	
Approval of the accounts for 2012	
Human resources	**17**
Interview with Johannes M. Böhmer, Director for Human Development & Internal Services	
Administration	**19**
Reorganisation of the CEB	
Calendar of events Major upcoming events	**20**
Publications	**20**

Édito du Gouverneur
Editorial by the Governor



Rolf Wenzel

Cher lecteur,

En termes de perspectives économiques et sociales, nous avons tous observé des changements profonds en Europe. Alors que la priorité dévolue au développement est progressivement reléguée par la nécessité de réformes et de stratégies de reprise, les besoins des États membres de la Banque en matière de développement social ont tendance à être négligés. Naturellement, la CEB, en tant qu'instrument de développement social en Europe, veille à ce que ces besoins ne soient pas ignorés.

La crise économique et financière a eu des répercussions importantes en Europe et il est de notre devoir d'aider les populations les plus vulnérables au sein de nos États membres. En poursuivant le financement de projets sociaux, la CEB accomplit sa mission et répond à la nécessité de continuer à regarder l'avenir et d'anticiper, même en ces temps difficiles.

Ce premier numéro du CEB Info en 2013 souligne que "l'amélioration des conditions de vie" est souvent un outil essentiel de la cohésion sociale. Qu'il s'agisse d'aider les réfugiés, de financer le développement des PME ou de réhabiliter des logements, notre objectif ultime est toujours d'améliorer la vie des Européens.

Le travail des acteurs du développement peut sembler être une goutte d'eau dans l'océan. Nous savons cependant que les "petits" prêts accordés aux projets de développement social, tels que ceux décrits dans ce numéro, ont une incidence réelle et significative. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Plus de 18 100 personnes, principalement issues de la communauté des Roms, ont ainsi bénéficié du soutien de la CEB à l'éducation et à la formation professionnelle grâce au programme ACCEDER (voir article page 10).

Nous savons que notre travail quotidien a beaucoup d'importance pour des centaines de milliers de personnes. Forts de l'appui de nos actionnaires, nous restons engagés à promouvoir des projets qui font une réelle différence.

Et c'est dans cet esprit que nous allons continuer de travailler en faveur de la cohésion sociale en Europe.

Dear Reader,

In terms of economic and social perspectives, we have all noticed profound changes in Europe. As the focus of development is progressively replaced by the need for reforms and recovery strategies, the social development needs of the Bank's Member States tend to be neglected. Of course, the CEB, as an instrument of social development in Europe, is working to ensure that these social needs are not left aside.

The economic and financial crisis has had a strong impact in Europe and it is our duty to help the most vulnerable populations of our Member States. By continued financing of social projects, the CEB is fulfilling its mission and the need to keep looking forward, to think ahead, even in difficult times.

This first issue of CEB Info for 2013 underlines that "improving living conditions" is very often an essential tool for social cohesion. Whether it is by assisting refugees, financing SME development or rehabilitating housing, our ultimate goal is always to change the lives of the people of Europe for the better.

The work of development actors may seem like a drop in the ocean. We, on the other hand, know that "small" loan amounts provided to a social development project, such as those described in this issue, have a real and significant impact. Doubts disappear when we learn that more than 18 100 persons, mostly from the Roma community, have benefited from the CEB's support in education and professional training thanks to the ACCEDER programme (see article on page 11).

The CEB knows that for hundreds of thousands of people what the Bank does every day really matters. Strongly backed by our shareholders, we remain committed to promoting projects that make a real difference.

And it is in this spirit that we will continue working for social cohesion in Europe.

Approbations au 31 mars 2013

Onze nouvelles demandes de prêt ont été approuvées par le Conseil d'administration au cours du premier trimestre 2013, pour un montant global de € 613,9 millions.

Dans l'ensemble, ces prêts illustrent l'engagement continu de la Banque en faveur de l'emploi, de la cohésion sociale et, plus largement de l'amélioration des conditions de vie, durement éprouvées par temps de crise notamment pour les personnes les plus vulnérables et les plus fragiles.

*

Deux tiers des prêts approuvés, soit € 399 millions, consacrés au Renforcement de la cohésion sociale

Dans le cadre de cette ligne d'action sectorielle, l'accent continue d'être mis sur le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), dont le rôle est essentiel pour la croissance économique et pour l'emploi. PME, dont l'accès aux financements bancaires se trouve souvent entravé par la faiblesse de leurs actifs.

Ainsi, le prêt de **€ 30 millions à UniCredit Bulbank**, en Bulgarie, est destiné à financer les PME les plus modestes, notamment les très petites entreprises, pour leur permettre d'investir dans des projets productifs, gages de compétitivité et de pérennité.

Deux prêts ont été approuvés pour la Turquie, l'un de **30 millions d'euros à Türkiye Halk Bankası A.Ş.** et l'autre de **€ 80 millions à Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.**, le premier en vue de promouvoir l'entreprenariat féminin dans le pays et le second pour soutenir le développement des PME sur l'ensemble du territoire.

Deux prêts pour la Roumanie, l'un de **€ 25 millions** à la **CEC Bank SA** et l'autre de **€ 50 millions** à **Unicredit Tiriac Bank SA**, visent à renforcer la compétitivité des PME et à favoriser l'emploi.

Un prêt de **€ 40 millions** a été approuvé pour **OTP Banka Slovensko** en République slovaque pour financer les investissements des PME, des municipalités et des société mixtes, l'objectif étant de favoriser la naissance de nouvelles entreprises, l'emploi et la protection de l'environnement.

Un prêt de **€ 100 millions** a été octroyé à **NRW.Bank** en Allemagne pour son programme d'investissements dans la construction et la rénovation de bâtiments destinés au logement social locatif en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, la fermeture des mines de la Ruhr ayant eu un impact très négatif sur le niveau de vie de sa population.

Le prêt de **€ 60 millions** approuvé pour la **Bosnie-Herzégovine** doit, quant à lui, financer l'achat ou la rénovation de 2 600 logements destinés à recevoir 7 200 personnes déplacées lesquelles vivent depuis dix-sept dans des centres collectifs. A travers ce prêt, ce sont des conditions de vie décentes et des solutions de logement pérennes qui seront offertes à des personnes vulnérables, malades ou handicapées.

Trois prêts approuvés en faveur du soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale

Le premier de **€ 107,9 millions à la Société Générale**, en France, contribuera à financer la réhabilitation de huit collèges situés en Seine-Saint-Denis, département confronté à d'importants défis démographiques. D'ici 2019, ce sont ainsi 5000 élèves supplémentaires issus de milieux défavorisés qui pourront être accueillis dans les conditions appropriées.

Le second prêt de **€ 50 millions à CYCLHAD**, en France, porte sur la création du Centre Européen de Recherche et de Développement en Hadronthérapie, méthode de radiothérapie utilisée dans le traitement des tumeurs cancéreuses inopérables. Les fonds de la CEB permettront la construction du cyclotron et du bâtiment destiné à l'accueil des patients (voir page 8).

Le dernier prêt de **€ 41 millions** à la **National Treasury Management Agency**, en Irlande, financera en partie la construction d'une nouvelle prison à Cork et d'un nouvel établissement pénitentiaire destiné aux détenus mineurs à Oberstown. Les retombées positives de ce prêt seront multiples puisqu'il permettra l'amélioration des conditions de détention des prisonniers, des jeunes en particulier, et des conditions de travail du personnel pénitentiaire (voir page 6).

Approvals at 31 March 2013

Eleven new loan requests were approved by the Administrative Council during the first quarter 2013, for an overall amount of € 613.9 million.

These loans illustrate the Bank's continuing commitment in favour of employment, social cohesion and, more widely, improving living conditions which have been severely affected by the crisis, notably for the most vulnerable and fragile populations.

*

Two thirds of the approved loans, representing € 399 million, devoted to strengthening social cohesion

Within the framework of this sectoral line of action, emphasis continues to be placed on financing Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), whose role is vital for economic growth and employment and whose access to bank financings is often limited on account of the low level of their assets.

The loan worth **€ 30 million to UniCredit Bulbank**, in Bulgaria, is aimed at financing the smallest SMEs, notably very small enterprises, to enable them to invest in productive projects, which are key to their competitiveness and long-term viability.

Two loans were approved for Turkey, one worth **€ 30 million to Türkiye Halk Bankası A.Ş.** and the other worth **€ 80 million to Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.**, the first aimed at promoting women entrepreneurship in Turkey and the second to provide support for the development of SMEs throughout the country.

Two loans for Romania, one worth **€ 25 million** to **CEC Bank SA** and the other worth **€ 50 million** to **Unicredit Tiriac Bank SA**, are targeted to strengthening SME competitiveness and promoting employment.

A loan of **€ 40 million** was approved for **OTP Banka Slovensko** in the Slovak Republic to finance investments in SMEs, municipalities and semi-public companies, the objective being to foster the creation of new enterprises, employment and environmental protection.

A loan of **€ 100 million** was granted to **NRW.Bank** in Germany for its programme of investments in the construction and renovation of buildings for rented social housing in the Land of North Rhine-Westphalia, the mine closures in the Ruhr having had a very negative impact on the standard of living of the local population.

The loan worth **€ 60 million** approved for **Bosnia and Herzegovina** is to finance the purchase or renovation of 2 600 dwellings intended for 7 200 displaced persons who have been living in collective centres for the past seventeen years. Thanks to this loan, vulnerable, sick and handicapped persons will be provided with decent living conditions and lasting housing solutions.

Three loans approved in favour of supporting public infrastructure with a social vocation

The first loan worth **€ 107.9 million to Société Générale**, in France, will contribute to financing the rehabilitation of eight secondary schools located in Seine-Saint-Denis, a *département* faced with major demographic challenges. Between now and 2019, some 5000 additional students from disadvantaged backgrounds will be able to enrol for schooling in appropriate conditions.

The second loan worth **€ 50 million to CYCLHAD**, in France, concerns the creation of the European Centre for Research and Development in Hadron Therapy, a radiotherapy method used in the treatment of inoperable cancerous tumours. The CEB funds will serve to finance the construction of the cyclotron and of the building for the treatment and care of patients. (See page 9).

The last loan, worth **€ 41 million** to the **National Treasury Management Agency**, in Ireland, is to partially finance the construction of a new prison in Cork and of new penitentiary establishments for minors in Oberstown. There will be considerable positive fallout from this loan since it will provide for improvements in the detention conditions of prisoners, in particular young prisoners, and in the working conditions of prison staff. (See page 7).

Construction de nouveaux centres de détention en Irlande

Le 21 mars 2013, le Conseil d'administration a approuvé un prêt de € 41 millions en faveur de la *National Treasury Management Agency* (Agence nationale de gestion du Trésor), en Irlande, afin de financer deux nouveaux lieux de détention, en remplacement de centres existants, devenus vétustes. Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme national de réhabilitation des prisons adopté par le gouvernement irlandais suite aux vives critiques émises par plusieurs autorités nationales et internationales, notamment le Conseil de l'Europe et l'Union européenne.

Comme d'autres pays européens, l'Irlande est confrontée à une pénurie de places dans ses prisons, qui se traduit par une surpopulation carcérale dans la plupart des établissements pénitentiaires et une situation allant à l'encontre des Règles pénitentiaires européennes et d'autres recommandations qui font autorité dans le domaine. Travaillant sous l'égide du Conseil de l'Europe, le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT) a constaté que la surpopulation est un problème majeur du système pénitentiaire irlandais, qui accentue des phénomènes tels que les tensions et la violence entre détenus.

La contribution financière de la CEB se concentrera spécifiquement sur deux centres de détention. À Cork, la prison actuelle date du XIXe siècle. Avec une population carcérale de 300 détenus en moyenne pour une capacité de 150, son état de délabrement et sa surpopulation sont au centre des critiques du CPT. La rénovation étant jugée non rentable, l'établissement va être fermé et remplacé par un nouveau complexe construit à proximité conformément aux normes des prisons modernes. Le second sous-projet visé par la CEB concerne la construction d'un nouveau centre de détention pour mineurs à Oberstown, dans le comté de Dublin. Cet établissement regroupera plusieurs services actuellement assurés par les trois centres de redressement existants qui accueillent des garçons de moins de 17 ans et des filles de moins de 18 ans dans de mauvaises conditions d'hygiène, de promiscuité et de proximité avec les détenus adultes.

"Ce projet va considérablement améliorer les infrastructures publiques du secteur de la justice irlandais en remplaçant les centres de détention vétustes



ayant fait l'objet de vives critiques par des autorités nationales et internationales reconnues et par des instances spécialisées", précise le **Responsable de pays Michael Lixenfeld**. "Il est de notoriété publique que la situation dans les centres existants a atteint un point critique et que les pratiques des régimes de détention sont inadaptées : ce projet est donc de la plus haute priorité pour l'État irlandais. La CEB est appelée à contribuer de manière significative à la mise en conformité de ces prisons aux normes européennes et internationales recommandées en la matière."

"Ce projet va considérablement améliorer les infrastructures publiques du secteur de la justice irlandais en remplaçant les centres de détention vétustes"

L'intervention de la CEB dans ce projet obtient un score élevé sur l'échelle de valeur ajoutée sociale de la Banque, et ce, à plusieurs titres. D'un point de vue financier, le CEB va aider l'Irlande grâce à des investissements à long terme, alors que les budgets restent tendus et que les établissements de crédit ont cessé de financer les infrastructures publiques dans le pays. En termes de retombées sociales, la Banque est pleinement dans son rôle en contribuant au respect effectif des valeurs promues par le Conseil de l'Europe jusque dans les prisons.

Remediation of detention facilities in Ireland

On March 21, 2013, the Administrative Council approved a loan of € 41 million in favour of the National Treasury Management Agency of Ireland, for the partial financing of two new detention facilities, in replacement of existing buildings having reached their end of life. This project will take place within the framework of the national prison rehabilitation programme adopted by the Irish government in the wake of strong criticism emanating from a number of national and international authorities, including the Council of Europe and the European Union.

Like other European countries, Ireland is faced with insufficient detention room for its prison population, resulting in most penal institutions being populated beyond normal capacity and a situation of non-compliance with European Prison Rules and other similar authoritative recommendations. The European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman Treatment (CPT), active under the aegis of the Council of Europe, has identified overcrowding as a significant problem affecting the Irish prison system and an exacerbating factor in related issues such as inter-prisoner tension and violence.

The CEB's financial contribution will specifically concentrate on two detention facilities. In Cork, the existing prison dates back to the nineteenth century. With an average prisoner population of around 300, for a capacity of 150, it has been at the centre of criticism from the CPT for its derelict state and overcrowding. This building is beyond economic repair; it will accordingly be closed down and replaced with a modern complex to be erected in line with modern prison standards on an adjacent plot of land. The second sub-project targeted by the CEB involves the construction of a new juvenile detention facility in Oberstown, County Dublin. This facility will repatriate under its roof a number of services currently provided by outdated premises at three existing detention schools, accommodating boys below the age of 17 and girls below the age of 18, in critical conditions of hygiene, promiscuity and proximity to adult inmates.

"This project will significantly improve the Irish Justice sector's public infrastructure by replacing unsuitable detention facilities, which have been heavily criticised by leading national and international authorities as well as expert bodies", comments **Country Manager Michael Lixenfeld**. "As a result of widespread recognition of the critical point reached by conditions at existing facilities and ensuing practices within detention regimes, the project is of high priority for the Irish State. The CEB is called upon to provide a significant contribution toward bringing these in line with European and internationally recommended standards."

The CEB's contribution to this project scores high on several counts on the Bank's social value-added scale. From a financial standpoint, the CEB will be helping Ireland with long-term investment funds, at a time of continuing tight budgetary conditions and commercial-bank retrenchment from public-infrastructure financing in the country. From a social impact point of view, the Bank will be truly fulfilling its role by contributing to ensuring respect for the values promoted by the Council of Europe, even in a prison context.

"This project will significantly improve the Irish Justice sector's public infrastructure by replacing unsuitable detention facilities"



Contribution à la lutte contre le cancer en France

Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a approuvé un prêt d'un montant de € 50 millions en faveur de la société publique Cyclotron pour Hadronthérapie (CYCLHAD). Ce prêt contribuera à financer la construction de locaux et l'acquisition d'équipements hautement sophistiqués, dans le cadre de l'installation d'un nouveau centre de recherche, de dépistage et de traitement du cancer à Caen, en Basse-Normandie.

La lutte contre le cancer figure au premier rang des priorités en matière de santé publique en France. Au demeurant, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon les études commanditées par les autorités, le cancer est la première cause de décès dans le pays depuis l'année 1989. Il représente le tiers de l'ensemble des décès chez les hommes et près du quart chez les femmes. Le nombre total de décès attribués au cancer en France en 2011, qui avoisine 150 000, représente à lui seul un chiffre supérieur à celui attribué à toutes les autres causes de décès prises individuellement. Selon les études des experts, il faut s'attendre à une augmentation de 50% des cas pathologiques dus au cancer à l'horizon 2020. Ces chiffres sont corroborés par des estimations du même ordre dans les autres pays d'Europe.

Sur les 350 000 nouveaux cas de cancer diagnostiqués en France chaque année, seule la moitié connait une issue favorable au moyen des traitements traditionnels que sont la chirurgie, la radiothérapie et la chimiothérapie. Grâce aux avancées de la recherche, une nouvelle forme de traitement, connue sous le nom d'hadronthérapie, suscite depuis peu l'espoir d'une percée dans la lutte contre la maladie. Du point de vue technique, l'hadronthérapie est un dérivé de la radiothérapie. Sa particularité première est que par rapport aux techniques actuellement exploitées, elle permet un ciblage plus précis des cellules cancéreuses, donc moins dommageable pour les tissus environnants, tout en générant des doses de radiation inférieures, donc globalement moins nocives pour l'organisme.

Le projet CYCHLAD est l'une des composantes d'un projet plus vaste entrepris dans le cadre du plan national français de lutte contre le cancer. Il s'agit de créer, à Caen, un centre de recherche et de traitement du cancer réunissant des scientifiques de renom issus du monde médical et de la physique nucléaire. Une fois



inauguré, ce centre sera doté des équipements les plus avancés en matière d'hadronthérapie en France. Par le biais de programmes de coopération avec des confrères d'autres pays, le centre aura également une importante dimension européenne.

Les fonds de la CEB financeront divers aspects du projet, tel la construction du bâtiment destiné à accueillir le système de traitement par hadronthérapie, les coûts d'acquisition de l'équipement lui-même ainsi que diverses infrastructures connexes.

"Le prêt de la CEB a été structuré en étroite coopération avec les autorités françaises en charge du projet et taillé sur mesure pour les besoins spécifiques à sa réalisation", précise **Holger Seifert, Responsable de pays pour la France**. "Le nouveau centre permettra de mettre rapidement en pratique des avancées scientifiques et techniques majeures, dont les retombées sur le bien-être des patients atteints du cancer pourraient s'avérer très importantes."

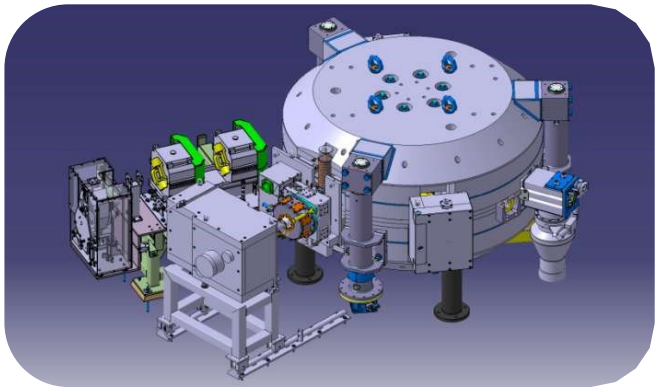
Grâce aux avancées de la recherche, une nouvelle forme de traitement, connue sous le nom d'hadron-thérapie, suscite depuis peu l'espoir d'une percée dans la lutte contre la maladie.

Contributing to the fight against cancer in France

At its meeting on 21 March 2013, the Administrative Council approved a loan worth € 50 million in favour of the public company Cyclotron for Hadron Therapy (CYCLHAD). This loan will contribute to financing the construction of buildings and the purchase of highly sophisticated equipment, within the framework of the installation of a new centre for cancer research, screening and treatment in Caen, in the Region of Basse-Normandie.

The fight against cancer is a top public health priority in France. The figures speak for themselves. According to studies mandated by the authorities, cancer has ranked as the first cause of death in the country since 1989. It represents one third of all deaths in men and almost a quarter in women. The total number of deaths attributed to cancer in France in 2011, which came close to 150 000, represents a higher figure than that attributed to all other causes of death taken individually. According to expert studies, there is expected to be a 50% increase in pathological cases due to cancer by 2020. These figures are corroborated by estimates of the same order of magnitude in other European countries.

Of the 350 000 new cases of cancer diagnosed in France each year, only half find a favourable outcome via traditional forms of treatment, namely surgery, radiotherapy and chemotherapy. Thanks to progress in research, a new form of treatment, known as hadron therapy, has recently been raising hopes of a breakthrough in the fight against the disease. From a technical point of view, hadron therapy is a derivative of radiotherapy. Its primary particularity is that, compared with the techniques currently used, it makes it possible to more accurately target the cancerous





Thanks to progress in research, a new form of treatment, known as hadron therapy, has recently been raising hopes of a breakthrough in the fight against the disease.

cells, which means it causes less damage to the surrounding tissue while at the same time delivering lower doses of radiation, thereby causing less harm to the body.

The CYCHLAD project is one of the component parts of a wider project undertaken within the framework of the French national plan for the fight against cancer. The objective is to create, in Caen, a centre for cancer treatment bringing together well-known scientists from the worlds of medicine and nuclear physics. Once inaugurated, this centre will be endowed with the most state-of-the-art hadron therapy equipment in France. Through cooperation programmes with colleagues in other countries, the centre will also have an important European dimension.

The CEB funds will serve to finance various aspects of the project, such as the building containing the system for hadron therapy treatment, the costs of purchasing the equipment itself as well as diverse associated infrastructure.

"The CEB loan has been set up in close cooperation with the French authorities in charge of the project and tailored to the specific needs of its implementation", said **Holger Seifert, Country Manager for France**. "The new centre will make it possible to rapidly put into practice major scientific and technical advances, the fallout from which could prove very significant for the wellbeing of patients suffering from cancer."

Aider à l'insertion professionnelle et sociale des Roms en Espagne

Le principal objectif du programme partiellement financé par la CEB à hauteur de € 8 million est de faciliter l'intégration économique et sociale de la population Rom en Espagne. La Fundación Secretariado Gitano – FSG a ainsi développé ACCEDER, programme unique qui a très largement fait ses preuves depuis sa création en 2000. Ses objectifs spécifiques consistent à : (i) développer des approches personnalisées et des mesures visant à améliorer l'employabilité selon les besoins propres à chaque individu, (ii) fournir l'assistance nécessaire à la réalisation des objectifs individuels, (iii) développer l'emploi en fonction des formations professionnelles privilégiées par les entreprises émergentes et (iv) promouvoir des politiques en faveur de l'emploi des Rom. Le FSG finance également un programme complémentaire, PROMOCIONA, dont l'objectif est de favoriser l'achèvement des cycles d'éducation élémentaire chez les populations Rom.

L'Équipe de Coordination Centrale de FSG à Madrid gère l'intégralité du programme : elle réalise le développement de la formation, la prospection des entreprises, l'analyse des résultats ainsi que l'élaboration des politiques en faveur de l'intégration économique et sociale des Roms. L'approche méthodologique d'ACCEDER est considérée comme la meilleure d'Europe au vu de ses résultats, et mériterait d'être transposée dans d'autres pays.



Dans le cadre de la Mission Technique réalisée par la CEB, les deux sites visités ont donné des résultats très satisfaisants. Il s'agit de l'École "Centro Educativo Ponce de León", qui relève du programme PROMOCIONA, spécialisée dans l'éducation des enfants malentendants (un tiers des effectifs). Ceux de la circonscription constituent le reste des effectifs, l'objectif étant de favoriser l'intégration et l'ouverture.

Le second site visité est une branche de FSG qui met en œuvre le Programme ACCEDER à Pan Bendito, une banlieue pauvre de Madrid où vit une importante communauté Rom. Les principales actions mises en œuvre visent l'insertion dans le marché de l'emploi, notamment au moyen d'activités d'orientation et de formations, à la fois individuelles et collectives. L'agence locale, composée de neuf professionnels, accueille annuellement environ 200 personnes, et assure le suivi de 140 personnes en plus des 600 inscrits.

Les résultats d'ACCEDER, depuis sa création en 2000, sont impressionnants. En 2011, 64 246 personnes en ont bénéficié, 15 802 ont été formées et 43 805 contrats signés. Le programme constitue donc un véritable vecteur de formation, d'emploi et d'insertion pour les Roms d'Espagne.

L'intervention de la CEB, sur la période qui s'inscrit de 2010 et à Août 2012, a permis au programme ACCEDER de faciliter l'accompagnement personnalisé à l'emploi de 18 196 personnes dans toute l'Espagne, dont 65% concernaient la population Rom.

Au total, la valeur ajoutée sociale et l'impact économique de ce programme sont excellents, non seulement pour la communauté Rom d'Espagne, mais aussi pour l'ensemble de la population.

Les résultats d'ACCEDER, depuis sa création en 2000, sont impressionnants. En 2011, 64 246 personnes en ont bénéficié, 15 802 ont été formées et 43 805 contrats signés.

Promoting professional and social integration of Roma in Spain

The results obtained by ACCEDER since its creation in 2000 have been impressive. In 2011, 64 246 persons benefitted from the programme, 15 802 were trained and 43 805 contracts were signed.

The main objective of the programme partially financed by the CEB for an amount of € 8 million is to facilitate the economic and social integration of the Roma population in Spain. The Fundación Secretariado Gitano (FSG) has thus developed ACCEDER, a unique programme that has very largely proved its worth since its creation in 2000. Its specific objectives are to: (i) develop personalised approaches and measures aimed at improving employability according to each individual's own specific needs, (ii) provide the necessary assistance for achieving individual objectives, (iii) develop employment according to the vocational training areas favoured by emerging businesses and (iv) promote policies in favour of Roma employment. The FSG also finances a complementary programme, PROMOCIONA, whose objective is to facilitate the completion of elementary education cycles among the Roma populations.

The FSG's central coordination team in Madrid is responsible for managing the whole programme: they develop training courses, prospect for businesses, analyse results and draw up policies in favour of the economic and social integration of Roma. In view of the results obtained, the methodological approach adopted by ACCEDER is considered to be the best in Europe and deserves to be transposed to other countries.



Within the context of this whole project, the CEB's technical mission visited two sites where the results obtained have been very satisfactory. The first visit was to the "Centro Educativo Ponce de León", which comes under the PROMOCIONA programme. This school is specialised in the education of hearing-impaired children (one third of the students); the rest of the students are children from the surrounding area, the objective being to promote integration and foster openness of mind.

The second site visited was a branch of the FSG that implements the ACCEDER programme in Pan Bendito, a poor suburb of Madrid with a substantial Roma population. The main actions undertaken are aimed at job market insertion, notably through orientation and training activities, both individual and collective. The local office, comprising nine professionals, receives some 200 persons each year and carries out follow-up on 140 persons. adding to around 600 enrolled candidates.

The results obtained by ACCEDER since its creation in 2000 have been impressive. In 2011, 64 246 persons benefitted from the programme, 15 802 were trained and 43 805 contracts were signed. The programme thus constitutes a real vector for training, employment and insertion for the Roma in Spain.

The CEB's action over the period from 2010 up to August 2012 has enabled the ACCEDER programme to facilitate personalised accompaniment to employment for 18 196 persons in the whole of Spain, 65% of whom were from among the Roma population.

In all, the social added value and economic impact of this programme are excellent, not only for the Roma community in Spain, but also for the population as a whole.

Gestion des comptes fiduciaires à la CEB

La CEB attache une grande importance aux partenariats qu'elle noue avec les donateurs, qu'il s'agisse d'États ou d'institutions comme l'Union européenne. Les fonds que la Banque collecte auprès de ces donateurs l'aident en effet à mener à bien sa mission sociale.

En pratique, la Banque utilise ces fonds pour **soutenir**, par des dons, des porteurs de projets qui développent **des initiatives à forte valeur ajoutée sociale**. Ce soutien prend des formes diverses, selon le type de don octroyé. Ainsi : (i) les subventions d'investissement réduisent la charge financière des porteurs de projet, en diminuant la part du coût du projet qu'ils doivent assumer ; (ii) les bonifications d'intérêts constituent un autre moyen de réduire la charge financière des porteurs de projet. Elles viennent en effet réduire les intérêts du prêt qu'ils ont contracté auprès de la CEB pour financer leur projet ; (iii) les garanties de prêts permettent à la CEB d'octroyer un projet à un porteur de projet dont le profil de risque est élevé. Elles diminuent en effet les pertes de la Banque dans le cas où celui-ci fait défaut sur le prêt qu'elle lui a octroyé ; (iv) l'assistance technique aide les porteurs de projet de mettre en œuvre leur projet, en renforçant leurs capacités institutionnelles.

Les bénéfices qu'offrent les dons, particulièrement lorsqu'ils sont combinés avec des prêts de la CEB, justifient que la Banque ait, au cours des dernières années, développé la collecte de fonds auprès de donateurs. À fin 2007, les **comptes fiduciaires de la CEB** (hors Compte Fiduciaire Sélectif – voir plus loin), c'est-à-dire des comptes qui reçoivent les fonds de donateurs, avaient un encours de € 52 millions. À fin mars 2013, cet **encours** s'élevait à **€ 91 millions**, soit 75% de plus. Cette évolution témoigne de la capacité de la CEB à évoluer continuellement pour mieux servir les intérêts de ses actionnaires et de ses bénéficiaires.

À la CEB, la gestion des relations avec les donateurs et des comptes fiduciaires, c'est-à-dire les comptes qui reçoivent les fonds des donateurs, a connu au cours des derniers mois plusieurs évolutions importantes.

D'une part, le transfert de cette activité de la Direction des Prêts & du Développement Social à la Direction de la Coopération Européenne & de la Stratégie (ECS) a été achevé en avril 2013. Cette réorganisation offre deux bénéfices importants : (i) elle garantit une stricte séparation, conformément aux meilleures pratiques internationales, entre les activités de prêt et de gestion des dons, autrement dit de fiducie, de la Banque ; (ii) elle favorise les synergies entre l'unité chargée des relations avec les donateurs et celle en charge des relations avec l'UE et les autres institutions, qui fait également partie de la Direction ECS.

D'autre part, la Banque s'est vue confier la supervision d'une importante initiative régionale et la gestion des dons y afférents. Le Programme régional de logement (*Regional Housing Programme* – RHP) est une initiative régionale qui a pour objet de reloger des personnes déplacées ou réfugiées dans les Balkans occidentaux. Lors d'une Conférence des donateurs qui s'est tenue en avril 2012, la communauté internationale a promis € 261 millions en faveur de cette initiative. Afin de pouvoir gérer ces contributions, la Banque a mis en place un compte fiduciaire, appelé Fonds du RHP. À fin mars 2013, l'encours de ce compte s'élevait à € 24 millions.

Enfin, les actionnaires de la Banque ont décidé, en mars 2013, de faire évoluer l'usage et le nom du Compte Fiduciaire Sélectif. Ce compte, qui est financé pour l'essentiel à partir de prélèvements sur les résultats annuels de la Banque décidés par les actionnaires, financent des dons en faveur de projets à forte valeur sociale. À l'avenir, ces dons pourront prendre la forme, non plus seulement de subventions d'investissement et de bonifications d'intérêts, mais aussi d'assistance technique et de garanties de prêt. Par ailleurs, ce compte s'appellera désormais **Compte Dividende Social**. Ce nouveau nom témoigne mieux des modalités de financement de ce compte. Le prélèvement sur les bénéfices finançant ces dons, que les actionnaires renoncent à percevoir et affectent à des projets à forte valeur sociale, constitue bel et bien un dividende social. À fin mars 2013, l'**encours** du Compte dividende social se montait à **€ 77 millions**.

La gestion des comptes fiduciaires va connaître une autre évolution majeure cette année. La Banque va en effet modifier la manière dont elle comptabilise ces comptes. Jusqu'à présent, ceux-ci étaient comptabilisés conformément au principe de trésorerie. Ainsi, les recettes et les dépenses étaient enregistrées lorsqu'elles étaient effectivement perçues ou payées. À l'avenir, la Banque appliquera une comptabilité d'engagements. Les recettes et les dépenses seront enregistrées dès qu'elles sont certaines, même si elles n'ont pas encore donné lieu à un flux financier. Cette nouvelle comptabilisation améliorera grandement l'information des donateurs. En effet, les comptes de la Banque présenteront alors, non plus le montant des fonds reçus de donateurs, mais le montant des fonds disponibles pour des dons en faveur de projets hautement sociaux.

Fiduciary accounts management at the CEB

The CEB gives great importance to the partnerships that it forms with donors, whether they are states or institutions such as the European Union (EU). In effect, the funds that the Bank raises from such donors help it to carry out its social mission.

In practice, the Bank uses these funds to **support**, through grants, project sponsors that develop **initiatives with a high social value added**. This support takes various forms depending on the type of grants provided: (i) investment subsidies reduce the financial burden of project sponsors by decreasing the share of the project cost that they have to bear; (ii) interest rate subsidies are another way of reducing the financial burden of project sponsors. These interest rate subsidies decrease the interest on the loan they have contracted with the CEB to finance their project; (iii) loan guarantees enable the CEB to grant a loan to a project sponsor whose risk profile is high. They reduce the Bank's losses in the event of the project sponsor defaulting on the loan granted by the Bank; (iv) technical assistance helps project sponsors implement their projects, by strengthening their institutional capacities.

Because of the benefits that these grants bring, particularly when they are combined with CEB loans, the Bank has increasingly developed its fund-raising among donors over the past years. At end 2007, the **CEB's fiduciary accounts** (excluding the Selective Trust Account – see below), that is to say accounts that receive funds from donors, had an outstanding of € 52 million. By end March 2013, this amount had reached **€ 91 million**, representing a 75% increase. This trend bears witness to the CEB's capacity to continually evolve in order to better serve the interests both of its shareholders and of its beneficiaries.

In the past months, a number of substantial changes have been introduced in the way the CEB manages its relations with donors and its fiduciary accounts.

Firstly, the transfer of this activity from the Directorate for Loans and Social Development to the Directorate for European Cooperation and Strategy (ECS) was completed in April 2013. This reorganisation provides two important benefits: (i) in compliance with international best practices, it guarantees strict separation between the Bank's loans activity and the management of grants, i.e. its fiduciary role; (ii) it fosters synergies between the unit in charge of relations with donors and the unit in charge of relations with the EU and other institutions, which is also part of the ECS directorate.

Secondly, the Bank has been entrusted with supervising an important regional initiative and managing all related donations. The Regional Housing Programme (RHP) is an initiative aimed at rehousing displaced persons and refugees in the Western Balkans. At the Donors' Conference held in April 2012, the international community pledged 261 million euros in favour of this initiative. To manage these contributions, the Bank has set up a fiduciary account, known as the RHP Fund. At end March 2013, the outstanding on this account amounted to € 24 million.

Finally, in March 2013, the Bank's shareholders decided to amend the use and name of the Selective Trust Account. Funded mainly with amounts taken from the Bank's annual results as approved by the shareholders, this account serves to finance grants in favour of high social value added projects. In the future, in addition to investment subsidies and interest rate subsidies, these grants will also be able to take the form of technical assistance and loan guarantees. Moreover, this account will now be known as the **Social Dividend Account**. This new name better illustrates the way in which this account is funded. The amounts taken from the profits that finance these grants, which the shareholders forego and allocate to projects with high social value added, constitute a real social dividend. At end March 2013, the outstanding on the Social Dividend Account amounted to **€ 77 million**.

Management of the trust accounts will be undergoing another major change this year. In effect, the Bank is to modify the accounting method used for these accounts. Up to now, they were accounted on a cash basis. Thus, income and expenses were posted when they were effectively received or paid out. In future, the Bank will apply a system of accrual accounting. Income and expenses will now be posted as soon as they are certain, even if they have not yet given rise to any financial flows. This new system of accounting will significantly improve donor information. In effect, instead of presenting the amount of funds received from donors, the Bank's accounts will now present the amount of funds that are available for grants in favour of highly social projects.

Première émission benchmark de USD 1,25 milliard à 5 ans en 2013 pour la CEB

Le 28 février 2013, la CEB a lancé avec succès une nouvelle émission benchmark à 5 ans de USD 1,25 milliard, venant à échéance le 7 mars 2018. Cette nouvelle obligation à 5 ans offre un coupon de 1% et son prix a été fixé à +17 pb au-dessus du taux mid-swap et +33,3 pb au-dessus de l'UST. Crédit Agricole, TD Securities, Deutsche Bank et Goldman Sachs sont intervenus en tant que syndicataires de cette opération. Il s'agit de la plus grande transaction en dollar USD initiée par la CEB.

Contexte : La CEB dispose d'un programme d'emprunt de € 4,5 milliards pour 2013. Elle effectue en général au moins deux émissions benchmark par an pour couvrir la plus grande partie de ses besoins de financement. La Banque demeure également très attentive aux opportunités qu'offrent les principaux marchés obligataires, dont celui en dollar USD. Suite au succès de l'adjudication italienne dans la matinée du 27 février, qui a contribué à une stabilisation du marché, la CEB a ainsi décidé d'initier sa première émission benchmark de l'année. Pour cette transaction, elle a choisi de viser sa maturité habituelle de 5 ans.

Procédure d'exécution : Compte tenu du fort intérêt manifesté par les investisseurs avant le 28 février au matin, qui s'est confirmé dès l'ouverture de l'opération, la CEB a été incitée à porter le montant de la transaction de USD 1 milliard à 1,25 milliard, in fine valorisée à +17 pb au-dessus du taux mid-swap, soit 1 pb de moins que la prévision initiale.

Distribution : L'émission a suscité un vif appétit auprès d'un large éventail d'investisseurs. Sur le plan géographique, l'Asie a montré le plus fort intérêt et souscrit à un quart de l'émission, suivie par le Royaume-Uni (24%). Les investisseurs américains en ont quant à eux acquis 16%, l'Allemagne 18% et la France 12%. Nous avons également noté un certain intérêt de la part des investisseurs du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord qui ont souscrit à 4% de l'émission. Concernant le type d'investisseurs, les banques et trésoreries de banques ont représenté la plus grande part (60%), suivies des banques centrales et des institutions officielles (30%), des gérants d'actifs (6%), des compagnies d'assurance et des fonds de pension (4%).

Programme d'emprunt 2013 de la CEB : La CEB a jusqu'à présent emprunté 24% des € 4,5 milliards de son programme 2013.

Approbation des comptes 2012

Le 5 avril 2013, le Conseil de direction a approuvé les comptes de la CEB pour l'exercice 2012. La Banque continue d'afficher une rentabilité stable dans un environnement difficile. Le résultat net de la CEB a progressé de 12,5% par rapport à 2011 et s'élève à € 120,2 millions. La totalité de ce montant a été affecté aux réserves, portées ainsi à € 1 782 millions. Après affectation du résultat, les capitaux propres passent de € 2 092 millions à fin 2011 à € 2 262 millions à fin 2012. Le total du bilan s'élève à € 26,8 milliards, en hausse de 3%.

Dans un contexte marqué par une crise économique et financière persistante, la CEB a maintenu une gestion des risques rigoureuse de ses activités de trésorerie et de prêts ce qui lui permet de préserver sa solidité financière ainsi qu'une excellente image sur les marchés financiers.

Le renforcement de ses partenariats avec l'Union européenne, les principales IFI et le Conseil de l'Europe ainsi que la sixième augmentation de capital, qui s'est clôturée au 31 décembre 2012, permettront à la Banque de développer ses moyens d'action en faveur de la cohésion sociale, en particulier dans ses États membres les moins favorisés.

Chiffres clés *(en € millions)*	**2012**	**2011** **(retraité)***
Prêts décaissés dans l'année	1 584	1 855
Projets approuvés dans l'année	1 798	2 110
Engagements de financement signés dans l'année	1 019	1 798
Encours de prêts	12 131	12 075
Fonds propres *(après affectation du résultat)*	7 116	6 491*
Capitaux propres *(après affectation du résultat)*	2 262	2 093*
Total du bilan	26 858	26 083
Bénéfices	120,2	106,9*

* Suite à l'adoption par anticipation au 1er janvier 2012 de l'amendement à l'IAS 19 et conformément à l'IAS 8, les comptes 2011 ont été retraités.

Financial activities

The CEB's 2013 Inaugural USD 1.25 billion 5-year benchmark issue

On 28 February 2013, the CEB successfully launched a new USD 1.25 billion 5-year benchmark that matures on 7 March 2018. The new 5-year bond pays a coupon of 1% and was priced at a spread of m/s+17 bps and UST+33.3 bps. Crédit Agricole, TD Securities, Deutsche Bank and Goldman Sachs acted as Joint Bookrunners on the transaction. This was CEB's largest ever USD deal at launch.

Background: the CEB has a EUR 4.5 billion borrowing programme for 2013 and usually issues at least 2 benchmarks per year to cover the bulk of its funding needs. The Bank also remains very attentive to the opportunities offered by the major bond markets, including the USD market. Following the success of the Italian auction on the morning of 27 February which contributed to a stabilisation of the market, the CEB decided to go ahead with their first benchmark of the year. For this transaction, the Bank chose to target its traditional 5-year maturity.

Execution process: On the back of the strong investor interest collected by 28 February morning and confirmed at launch, the CEB was prompted to increase the amount of the transaction from USD 1 billion to 1.25 billion, with the transaction eventually being priced at m/s+17 bps, 1 bp tighter than the initial guidance.

Distribution: The transaction attracted strong appetite from a wide range of investors. In terms of geography, Asia showed the strongest interest and took a quarter of the bond, followed by the UK with 24%. US investors took 16% of the transactions, Germany 18% and France 12%. We also noticed some interest from MENA investors who took 4% of the bond. In terms of investor type, banks and bank treasuries took the bulk with 60%, followed by Central Banks and Official Institutions (30%), Asset Managers (6%), Insurance companies and pension funds (4%).

CEB 2013 borrowing programme: the CEB has so far borrowed 24% of the EUR 4.5 billion programme for 2013.

Approval of the accounts for 2012

On 5 April 2013, the Governing Board approved the CEB's accounts for the financial year 2012. Despite a difficult environment, the Bank's profitability continues to be sustainable. The CEB's net profit increased by 12.5% against 2011, amounting to € 120.2 million; the entire amount was allocated to the reserves which thus reached a total level of € 1 782 million. After allocation of profit, the equity rose from € 2 092 million at end 2011 to € 2 262 million at end 2012. Total assets increased by 3% to reach € 26.8 billion.

In a context marked by the persistent economic and financial crisis, the CEB maintained its rigorous risk management for its treasury and loan activity. This allowed the Bank to preserve its financial soundness as well as an excellent reputation in the financial markets.

The strengthening of its partnerships with the European Union, the main IFIs and the Council of Europe as well as the closing of the sixth capital increase, on 31 December 2012, will allow the Bank to develop strengthened means of action in favour of social cohesion, in particular in its least advantaged Member States.

Key figures *(in € million)*	**2012**	**2011** **(restated)***
Loans disbursed during the year	1 584	1 855
Projects approved during the year	1 798	2 110
Financing commitments signed during the year	1 019	1 798
Loans outstanding	12 131	12 075
Own funds *(after allocation of profit)*	7 116	6 491*
Equity *(after allocation of profit)*	2 262	2 093*
Total assets	26 858	26 083
Net profit	120.2	106.9*

* Further to the anticipated implementation at 1 January 2012 of the amended IAS 19 and in accordance with IAS 8, the figures for 2011 have been restated.

Entretien avec Johannes M. Böhmer, Directeur du Développement du Personnel & des Services Internes

M. Böhmer, vous avez rejoint la Banque en tant qu'auditeur interne en septembre 2010 et avez récemment été nommé directeur du Développement du Personnel et des Services Internes. Quelles sont vos premières impressions ?

Tout d'abord, je suis reconnaissant de la confiance qui m'est accordée. Je pense que les principales considérations à l'origine de cette décision concernant ce volet de la réorganisation peuvent être de deux ordres :

Mon expérience au sein de la Banque acquise en tant qu'auditeur m'a fourni une solide compréhension de tous les grands départements, processus et procédures inhérents à l'Institution. Dans le même temps, j'ai eu l'opportunité d'être en contact avec de nombreux collègues, à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels.

J'ai également été en prise avec les questions touchant très directement au climat social de la Banque, en étant étroitement associé à l'équipe d'action en charge du suivi des résultats de l'enquête sur l'engagement et la motivation des agents réalisée l'an dernier.

En résumé, j'ai eu la chance d'acquérir suffisamment d'expérience pratique du fonctionnement de la CEB, tout en conservant un regard neuf me permettant ainsi de rester objectif vis-à-vis des projets et défis à venir.

Si vous jetez un œil à votre carrière avant votre arrivée à la Banque, quelles expériences pourraient s'avérer utiles à vos nouvelles fonctions ?

J'ai une longue histoire avec mon précédent employeur, le cabinet international d'audit KPMG : seize ans. Pour autant, et c'est le ressort de cette fidélité, il y a un parcours et des fonctions qui ont considérablement changé au fil du temps. Permettez-moi d'illustrer ce propos sous trois angles différents.

Tout d'abord, les neuf premières années de ma carrière dans l'audit ont été marquées par une profonde transformation des comportements dans l'industrie : suite à des scandales financiers et faillites très médiatisés, l'approche de l'audit a été entièrement revue afin d'intégrer une vision plus prospective, l'objectif étant de se concentrer davantage sur les risques et les véritables enjeux pour les entreprises. Cela coïncidait avec mon approche du métier consistant à donner la priorité aux domaines susceptibles d'offrir un potentiel significatif d'amélioration.

Je suis ensuite passé, à compter de 2004, d'un travail d'auditeur externe au sens classique du terme à des responsabilités mettant davantage l'accent sur l'accompagnement global des clients dans leurs entreprises transfrontalières (de l'Europe à l'Inde et vice versa). Ceci a élargi mon horizon et développé ma culture du service. J'y ajoute la dimension culturelle, puisque j'ai travaillé en Allemagne, au Royaume-Uni et en Inde. Comme vous pouvez l'imaginer, mon expérience, en Inde notamment, a eu une incidence importante sur mon appréciation de la diversité.

Pour conclure, je dirais que les deux principales aptitudes que mon parcours professionnel a permis de développer sont l'adaptation au changement et l'analyse de questions complexes pour en identifier le potentiel d'amélioration.

Après environ deux mois à votre nouveau poste, pouvez-vous définir les grandes priorités au sein de votre nouvelle Direction ?

Malgré ma grande motivation pour contribuer aux améliorations continues, je suis suffisamment réaliste pour reconnaitre avoir encore besoin de temps afin de me familiariser avec l'ensemble des questions qui relèvent de mon champ de responsabilité. Ceci dit, je voudrais souligner les deux points communs entre le développement du personnel, les technologies de l'information et les services généraux : leur caractère de support transversal et la culture de service qui devrait être portée quotidiennement par ces équipes. À cet égard, je suis heureux de pouvoir compter sur des équipes dévouées et très professionnelles dans chacun des trois pôles de compétences qui forment la Direction. Par ailleurs, les travaux suivants nous mobiliseront dans les mois à venir.

S'agissant du pôle **Développement du Personnel** : i) nous lancerons une revue approfondie de notre système d'appréciation, ii) nous identifierons les compétences existantes et celles requises pour accompagner les agents dans leur carrière et favoriser la mobilité, iii) nous proposerons des modifications de certaines règles dans l'intérêt de la Banque et des agents, iv) nous remettrons à l'ordre du jour les formations en leadership et management et v) nous développerons une communication RH davantage proactive afin de mieux comprendre les besoins de chaque Direction et d'y répondre.

Le **Département des Technologies de l'Information** i) continuera à adapter les outils et les systèmes aux évolutions des métiers (voir la nouvelle stratégie de gestion de projet) et de la réglementation (Bâle III) et ii) reconfigurera le dispositif technique de continuité d'activité.

Le **Département Services Généraux et Sécurité** i) sera très mobilisé par les questions d'aménagement des locaux suite à l'opportunité de location des bureaux supplémentaires au 4ème étage, ii) gèrera le remplacement de l'ensemble des équipements copieurs et imprimantes couleurs et iii) achèvera l'installation de la salle polyvalente au 1er étage.

Dans l'ensemble, des projets variés et passionnants, inspirés par la recherche constante de l'amélioration de notre travail. Bien conscient du fait que la plupart de ces sujets auront un impact immédiat sur nous tous, je suis très motivé, mais aussi heureux de pouvoir apporter ma pierre à l'édifice, avec l'espoir de contribuer d'une manière positive aux futurs changements.



Interview with Johannes M. Böhmer, Director for Human Development & Internal Services

Mr. Böhmer, in September 2010 you joined the Bank as Internal Auditor and have recently been appointed Director Human Development and Internal Services. What are your first impressions?

First of all I am thankful for the trust placed upon me. I think that the main considerations that may have supported the decision for this part of the reorganization might have been two-fold:

My experience gained through the Internal Audit work has provided me with a solid understanding of all major departments, processes and procedures at the CEB. At the same time I had the chance to interact with a lot of colleagues across all hierarchical and functional levels.

Secondly, my implication with the CEB level action team following up on the results of the Staff Engagement and Motivation Survey concluded last year, provided me with a broad insight on major aspects that influence the social climate at the Bank.

In summary, I consider myself fortunate having gained sufficient experience with the functioning of the CEB while, at the same time, still being sufficiently new to the organization which may allow me to keep a certain objectivity towards all kinds of topics and challenges ahead.

When briefly looking at your career prior to joining the Bank, what experiences may prove to be helpful for your new role?

Despite the overall stable environment of my previous employment relationship with the same company (16 years with the international audit firm KPMG) the actual content of my various roles have considerably changed and evolved over time, and that basically in three dimensions:

The first nine years of my audit career were characterized by a dramatic change in attitude of the industry: following some highly visible financial scandals and bankruptcies, the entire audit approach was revised in order to become much more forward-looking. The aim was to much more focus on the risks and real challenges ahead for a company which coincided well with my personal interest to rather focus on potential areas of systematic improvement.

Secondly, the shift from working as an external auditor in the classical sense to then, from 2004 onwards, focusing more on holistically supporting clients in their cross-border ventures from Europe to India and vice-versa has broadened my perspective and further developed my service mentality.

Thirdly, in addition, the cultural dimension, having worked in Germany, the United Kingdom and India in the course of my career. As one can imagine, particularly the India experience has had a significant impact on my appreciation of diversity.

In conclusion, I would perceive adaptation to change and analysing complex issues in order to identify the potential for improvement as the two main capabilities developed throughout my career.

Looking ahead, after roughly two months in your new role, can you already define the key priorities in your new Directorate?

With all due respect and despite my high motivation to contribute to positive change on all kinds of subjects, I am realistic enough to acknowledge that I will need some more time to make myself familiar with the various issues at hand in all key areas under my responsibility. The two common elements of Human Development, IT and General Facilities is their transversal nature for the entire Bank and the service mentality all its team members should embrace on a daily basis. I am happy that I can rely on a competent team in all three departments. At the same time I envisage the following to be dominating the coming months of our work:

For **Human Development**: i) to initiate a thorough revision of our appraisal and reward system, ii) to identify – in cooperation with the Directorates – the existing and necessary competencies to accompany staff in their career and enhance mobility, iii) to propose changes in certain rules in the interest of the Bank and the staff, iv) to put our management and leadership training back on the agenda and v) to develop proactive HR communication to better understand and cater for the business needs in each Directorate.

For **IT**: i) to practically implement the recently developed new strategy for project management in partnership with the business units, ii) to follow up on Basel III-related updates to application systems and iii) to redesign the business continuity system with all its technical implications.

For **General Facilities and Security**: i) to review the entire space planning following the opportunity to rent out additional office space on the 4th floor, ii) to manage the replacement of our entire equipment of copiers & colour printers and iii) to finalize the refurbishment of the multi-purpose hall on the 1st floor.

Overall, a large diversity of fascinating tasks, all aiming at continuously improving our work. Being well aware of the fact that most of these topics have immediate implications for all of us, I am highly motivated but also happy to be able to contribute in a way that hopefully makes a positive difference here and there.

Réorganisation de la CEB

Au début de l'année, le Gouverneur a décidé de doter la Banque d'une nouvelle organisation, qui est entrée en vigueur le 1er février 2013.

Fruits d'une réflexion tant sur les capacités de la CEB que sur son image et les défis qu'elle doit relever, les changements apportés ont tout d'abord pour but de renforcer ses moyens d'action et la lisibilité de ses missions. Ce qu'illustrent les nouvelles dénominations des Direction en charge des prêts (Prêt & Développement Social) et de l'assistance technique (Évaluation & Suivi Techniques), dont le rôle est désormais mieux appréhendé. Le regroupement des fonctions de support transversales à la Banque - RH, IT et moyens généraux - au sein d'une même Direction du Développement Personnel & des Services Internes (voir interview de son responsable en page 18) répond à un objectif prioritaire d'efficience. Ceci doit permettre d'optimiser l'environnement de travail dans l'ensemble de ses dimensions.

Dans le même temps, les exigences croissantes en matière de contrôle et de gestion des risques, encore renforcées par la crise, conduisent à adapter les structures concernées en conséquence. Ainsi, dans la lignée des recommandations de Bâle III et de celles faisant suite à une revue de la Banque de France, menée au début 2012, en matière de transparence et de *compliance*, les départements *Middle Office* et Contrôle de gestion rejoignent la Direction Risque & Contrôle, qui couvre désormais l'ensemble des risques gérés par la Banque. Le responsable de la Sécurité des systèmes d'information est, quant à lui, rattaché directement au Directeur en charge du Contrôle de la Conformité.

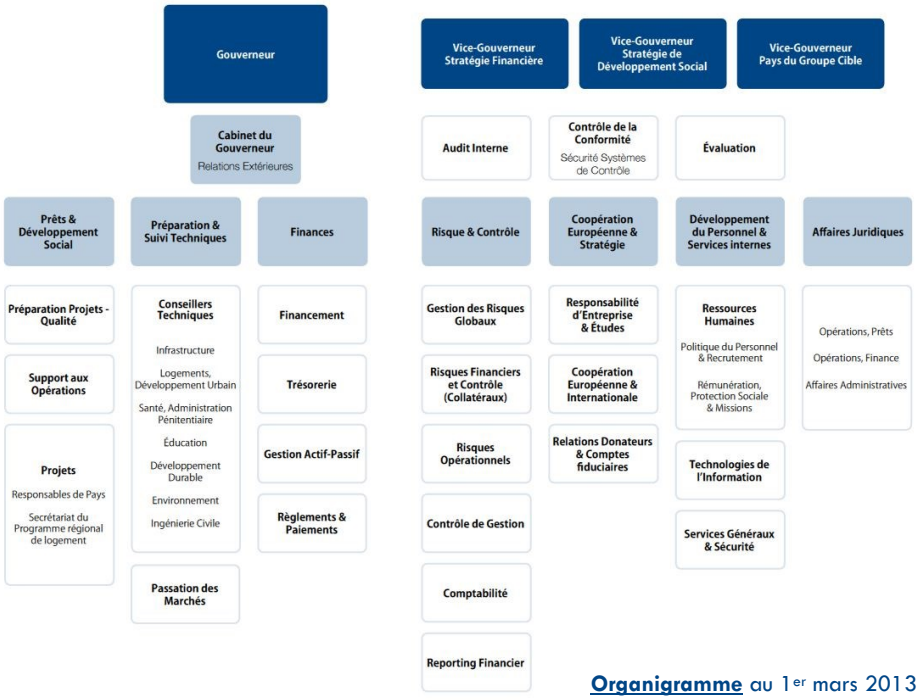
Dernier axe de la réorganisation : l'identification d'une Direction de la Coopération Européenne & de la Stratégie, où sont regroupées les fonctions d'étude et de relations avec les partenaires institutionnels de la CEB. Y sont logés le pôle en charge de la coopération avec l'Union européenne en particulier, le Département responsable des relations avec les donateurs et de la gestion des comptes fiduciaires, ainsi que l'expertise de la Banque dans l'étude des enjeux économiques, sociaux et environnementaux au sein du Département Responsabilité d'Entreprise & Études, qui traite également le volet publication(s) de l'Institution.

D'autres ajustements sont intégrés au schéma d'organisation ci-dessous.

En synthèse, la nouvelle structure entend afficher de façon plus claire les objectifs et responsabilités des différentes unités de l'Institution. Elle aligne davantage la CEB sur les meilleures pratiques existantes en matière bancaire et institutionnelle. Elle renforce la place de la coopération européenne, tout en valorisant l'expertise et le savoir-faire acquis par la Banque depuis plus de soixante ans.

Ces changements s'efforcent également de répondre aux attentes des agents, telles qu'elles sont ressorties de l'enquête interne sur l'engagement et la motivation lancée par le Gouverneur peu après son arrivée.

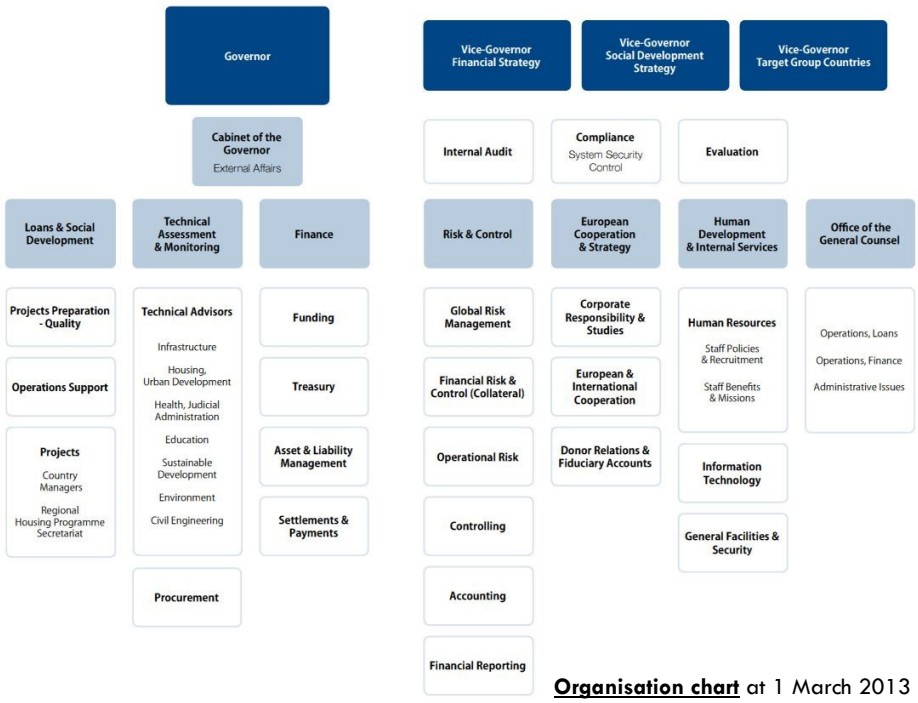
L'organisation générale de la CEB et celle de ses Directions et Départements ont, au total, pour ambition de servir et de refléter le rôle unique joué par la CEB en tant que banque de développement à vocation exclusivement sociale.



Organigramme au 1er mars 2013

Reorganisation of the CEB

At the beginning of the year, the Governor decided to proceed with the reorganisation of the Bank, which came into effect as of 1 February 2013.



Organisation chart at 1 March 2013

Representing the fruits of reflections not only on the CEB's capacities but also on its image and the challenges it has to face, the changes introduced were firstly aimed at strengthening its means of action and the clarity of its missions. This is illustrated by the new names given to the Directorates in charge of loans (Loans & Social Development) and technical assistance (Technical Assessment & Monitoring), whose roles can now be more clearly apprehended. Grouping together the Bank's crosscutting support functions – HR, IT and General Facilities – into a Directorate for Human Development & Internal Services (See interview with the director on page 19) responds to a priority directive for efficiency. This should make it possible to optimise the working environment in all its dimensions.

At the same time, the increasingly tight requirements in matters of control and risk management, made ever more demanding by the crisis, made it necessary to correspondingly adapt the structures concerned. Thus, in line with Basel III recommendations and those resulting from the review of the Bank carried out by the *Banque de France* early in 2012 concerning transparency and compliance, the Middle Office and Controlling Departments are now part of the Directorate for Risk & Control, which henceforth covers all the risks managed by the Bank. The Head of System Security Control, on the other hand, has been made directly answerable to the Chief Compliance Officer.

The last thrust of this reorganisation is the creation of a Directorate for European Cooperation & Strategy, which groups together the department for studies and analyses and the department for relations with the CEB's institutional partners. This Directorate also includes the department in charge of cooperation with the European Union in particular, the department responsible for relations with donors and management of the fiduciary accounts, as well as the Bank's expertise in the analysis of economic, social and environmental stakes in the Corporate Responsibility & Studies Department, which is also responsible for the Institution's publications.

Other adjustments are included in the organisation chart above.

In summary, the purpose of the new organisation is to more clearly show the objectives and responsibilities of the Institution's different departments. It brings the CEB into line with existing best practices in banking and institutional matters. It strengthens the place given over to European cooperation, while highlighting the expertise and know-how that the Bank has acquired over more than 60 years.

These changes are also intended to respond to staff expectations as they emerged from the internal survey on staff engagement and motivation launched by the Governor shortly after taking up his functions.

The overarching aim of the general organisation of the CEB and of its Directorates and Departments is to serve and to reflect the unique role played by the CEB as a development bank with an exclusively social purpose.

Agenda

Publications

CEB INFO

Agenda

5 avril 2013 : Réunion du Conseil de direction de la CEB (Paris)

8 avril 2013 : Assemblée des Donateurs - Programme régional de logement (RHP) (Paris)

19-21 avril 2013 : Assemblées annuelles de la Banque mondiale et du FMI (Washington, D.C.)

2-5 mai 2013 : Réunion annuelle de la Banque Asiatique de Développement (Delhi)

17 mai 2013 : Réunion du Conseil d'administration de la CEB (Paris)

27-31 mai 2013 : Réunion annuelle de la Banque Africaine de Développement (Marrakech)

13-16 juin 2013 : Réunion Commune de la CEB (La Valette)

5 April 2013: Meeting of the CEB's Governing Board (Paris)

8 April 2013: Assembly of Donors - Regional Housing Programme (Paris)

19-21 April 2013: Annual meeting of the World Bank and the IMF (Washington, D.C.)

2-5 May 2013: Annual meeting of the Asian Development Bank (Delhi)

17 May 2013: Meeting of the CEB's Administrative Council (Paris)

27-31 May 2013: Annual meeting of the African Development Bank (Marrakesh)

13-16 June 2013: Joint Meeting of the CEB (Valetta)

Publications

À paraître
Rapport du Gouverneur 2012

Paru
Étude : "Micro-, petites et moyennes entreprises : le financement par la CEB et sa valeur sociale"
Et sa Synthèse

To be published
Report of the Governor 2012

Published
Study: "Micro, Small and Medium Sized Enterprises: CEB Financing and Its Social Value"
And its Synthesis



A propos de la CEB ...
Fondée en 1956, la CEB (Banque de Développement du Conseil de l'Europe) compte 40 États membres, dont 21 pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est formant les pays cibles de la Banque.
Instrument majeur de la politique de solidarité sociale en Europe, elle finance des projets sociaux en mettant à leur service des ressources levées dans des conditions reflétant la qualité de sa signature. Elle accorde ainsi des prêts à ses États membres, à des institutions financières et à des collectivités locales, pour le financement de projets dans le domaine social, conformément à son Statut.

About the CEB...
Set up in 1956, the CEB (Council of Europe Development Bank) has 40 Member States. Twenty-one Central, Eastern and South Eastern European countries, forming the Bank's target countries, are listed among the Member States.
As a major instrument of the policy of solidarity in Europe, the Bank finances social projects by making available resources raised in conditions reflecting the quality of its rating. It thus grants loans to its Member States, to financial institutions and to local authorities for the financing of projects in the social sector, in accordance with its Articles of Agreement.

55 avenue Kléber • F-75116 PARIS
Tel: +33 (0)1 47 55 55 00 • Fax: +33 (0)1 47 55 03 38 • e-mail: info@coebank.org