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

N°4 - 2012
Trimestriel / Quarterly

L'aide aux PME et à l'emploi : une priorité dans la lutte contre la crise



Helping SMEs and employment: a priority for tackling the crisis

Sommaire

Contents

CEB INFO

	Page
Édito du Gouverneur	**3**
Activité prêts/projets	**4**
Approbations au 31 décembre 2012	4
Micro-, petites et moyennes entreprises : l'expérience de la CEB	
Coopération élargie avec ProCredit pour soutenir l'emploi en Géorgie	6
Coopération renforcée avec TSKB en faveur des PME turques	8
Aider à financer la lutte contre le cancer en Belgique	10
Portugal : construction et rénovation d'infrastructures sociales dédiées aux populations vulnérables	12
Activités financières et de gestion des risques	**14**
Les émissions de la CEB au 31 décembre 2012	
Approbation d'une politique de gestion des risques opérationnels	
Approbation du budget pour 2013	
Communication/Visibilité	**16**
Mettre en valeur le positionnement de la CEB	
De nouveaux outils de communication	
Ressources humaines	**18**
Autonomiser et diversifier les effectifs	
Agenda	**20**
Principaux événements à venir	
Brèves	**20**
Publications	**20**

	Page
Editorial by the Governor	**3**
Loans/projects activity	**5**
Approvals as at 31 December 2012	5
Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises: The CEB's Experience	
Enlarged partnership with ProCredit Bank in support of jobs in Georgia	7
Expanded cooperation with TSKB in favour of Turkish SMEs	9
Contributing to the fight against cancer in Belgium	11
Constructing and renovating social infrastructure for vulnerable populations in Portugal	13
Financial and risk management activities	**15**
CEB issuance as at 31 December 2012	
An Operational Risk Management Policy is approved	
Approval of the budget for 2013	
Communication/Visibility	**17**
Enhancing the CEB's position	
New communication tools	
Human resources	**19**
Empowering and diversifying the workforce	
Calendar of events	**20**
Major upcoming events	
In brief	**20**
Publications	**20**

Crédits photos :
Couverture : © GlowImages Royalty Free Photography
© Photothèque CEB
© Ingimage - Yuri Arcurs

Édito du Gouverneur
Editorial by the Governor



Rolf Wenzel

Chiffres clés/Key figures	2012
Projets approuvés/Projects approved	1.8
Nouveaux engagements/New commitments	1.0
Prêts décaissés/Loans disbursed	1.6
Encours de prêts/Loans outstanding	12.1

en milliards d'euros/in billion euros

Cher lecteur,

À présent que l'année est achevée, il est de plus en plus clair que la crise économique et sociale que traverse l'Europe est loin d'être résolue. La CEB est néanmoins parvenue à obtenir des résultats solides en 2012, grâce à la qualité de ses projets et au dévouement de ses équipes.

Les tensions sociales et les inégalités qui perdurent dans les pays membres de la CEB soulignent le rôle à jouer par la Banque. Croissance durable, intégration économique et cohésion sociale sont des enjeux politiques majeurs dans plusieurs de nos États membres. Le mandat de la CEB est ancré dans une réalité que nous préférerions tous ne pas affronter mais que nous ne pouvons pas nous permettre d'ignorer.

Le point crucial est ici l'emploi. En 2012, la CEB a mobilisé des ressources financières et humaines considérables en faveur de la création et du maintien de l'emploi : les € 825,5 millions approuvés pour ce secteur clé représentent la moitié de l'activité totale de la Banque cette année. Ce numéro du CEB Info montre que les solutions pour créer et préserver des emplois existent et sont efficaces. L'exemple d'un projet de € 100 millions destinés à soutenir les PME en Turquie témoigne de l'impact que peut avoir notre travail.

Le 27 décembre 2012 Standard and Poor's a décidé de dégrader la note "long term issuer credit rating" de la CEB de 'AAA' à 'AA+' avec une perspective stable. Cette décision fait suite à l'application de nouveaux critères de notation de S&P. Elle ne reflète pas une détérioration de la solvabilité de la CEB et doit être vue comme une conséquence de la crise financière en Europe.

Forte du soutien de ses actionnaires et de l'engagement jamais démenti de son personnel, la CEB continuera dans le futur à remplir sa mission ; elle surmontera les difficultés comme elle l'a toujours fait, en faveur de ceux qu'elle a vocation à aider.

Tous mes meilleurs vœux pour la nouvelle année,

Dear Reader,

Now that the year has closed, it is increasingly clear that the economic and social crisis Europe is going through is far from being resolved. The CEB nevertheless managed to achieve strong results in 2012, thanks to the high quality of its projects and the dedication of its staff.

The social tensions and inequalities that remain key issues in the CEB's Member States highlight the role that can be played by the Bank. Sustainable growth, economic integration and social cohesion are important policy challenges in many of our member countries. The CEB's mandate is rooted in a reality we would all prefer not to be facing but one that we cannot ignore.

A crucial factor here is employment. In 2012, the CEB mobilized considerable resources, both financial and human, in favour of job creation and preservation: the € 825.5 million approved for this key sector represent almost half of the Bank's total yearly activity. This edition of CEB Info shows that the solutions for creating and preserving jobs not only exist but are also efficient. The example of a € 100 million project in Turkey in support of small and medium sized enterprises attests to the difference our work can make.

On 27 December 2012, Standard & Poor's decided to lower the CEB's long term issuer credit rating to AA+ from AAA with stable outlook. This decision follows the implementation of S&P's revised rating criteria. It does not reflect a deterioration in the CEB's creditworthiness but has to be seen as a consequence of the European financial crisis.

With the support of its shareholders and the unfailing commitment of its staff, the CEB will continue to fulfil its mandate in the future; it will overcome difficulties as it always did, for the benefit of those it was created to help.

With my very best wishes for the New Year,

Approbations au 31 décembre 2012

Cinq nouvelles demandes de prêt ont été approuvées par le Conseil d'administration au cours du dernier trimestre 2012, pour un montant total de quelque € 397 millions, dont la moitié en faveur des pays du groupe cible.

Aider au renforcement de l'intégration sociale

Deux projets, l'un en **Turquie** avec TSKB pour un montant de **€ 100 millions**, l'autre en **Géorgie** avec JSC ProCredit Bank pour **€ 11,7 millions**, contribueront au financement d'investissements productifs réalisés par des PME, en vue de soutenir l'emploi.

En **République slovaque** et en **Espagne**, les prêts destinés respectivement à CSOB Leasing et à CaixaBank, à hauteur de **€ 75 millions** et **€ 100 millions**, portent sur des projets multisectoriels. Dans le premier cas, au financement des PME s'ajoutera celui d'entreprises de transport en commun opérant sur le territoire slovaque. Dans le second, les fonds de la CEB seront alloués à des programmes mis en œuvre par la fondation sociale de CaixaBank afin de contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des plus vulnérables, que fragilise encore davantage la crise.

Soutenir les infrastructures publiques à vocation sociale

Le projet slovaque comporte aussi une composante "Santé" qui représente 15% du montant du prêt et est destinée au financement de prestataires de soins médicaux installés sur le territoire.

Dans ce même secteur de la santé, en **Belgique**, le prêt de **€ 110 millions** est destiné à l'Institut Jules Bordet, l'un des tout premiers centres de cancérologie européens. Il s'agit de financer son déplacement et sa réinstallation sur le campus de l'Université d'Anderlecht, afin de réunir les activités de soins et de recherche pour une meilleure qualité de soin.

Au total, en 2012, la Banque a approuvé 28 demandes de prêt pour un montant cumulé de **€ 1 798 millions**, dont la moitié environ a été octroyée au financement de PME dans le but de stimuler la création d'emplois dans ses pays membres.

Micro-, petites et moyennes entreprises : l'expérience de la CEB

La publication de la DCI intitulée "*Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises: CEB Financing and its Social Value*" (*) propose un aperçu de l'engagement historique, du bien-fondé et de la valeur ajoutée sociale des activités de la CEB en faveur de la création et du maintien d'emplois dans ses États membres entre 1956, année de création de la Banque, et 2012.

Durant cette période, la CEB a approuvé € 8,7 milliards et octroyé € 6,2 milliards de prêts en faveur des micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Ce soutien aux MPME se justifie par la nécessité de les aider à pleinement réaliser leur potentiel en tant que moteurs de la croissance économique, créateurs d'emplois nets et promoteurs de la cohésion sociale. À cette fin, la CEB répond directement à la préoccupation immédiate des MPME, à savoir leur accès limité aux financements.

La portée et la nature de cette activité de la CEB n'ont cessé d'évoluer et ce secteur est devenu un important pilier des opérations de la Banque depuis 1995. Entre 1995 et 2012, la CEB a en effet approuvé € 7,6 milliards et décaissé € 5,5 milliards en faveur de la création et du maintien d'emplois viables, ce qui représente un cinquième des financements de la Banque.

Dans les "pays cibles" de la CEB situés en Europe centrale, de l'Est et du Sud-Est, la création et le maintien d'emplois constituent le secteur d'activité le plus important de la Banque, puisqu'il concerne 31% des approbations, soit € 5 milliards entre 1995 et 2012. Dans les autres pays membres de la Banque, la création et le maintien d'emplois représentent le deuxième secteur majeur (13% des approbations, soit € 2,6 milliards entre 1995 et 2012).

Afin de promouvoir la cohésion sociale face à la crise actuelle, la CEB poursuit sa mobilisation en faveur de l'emploi en contribuant au financement des investissements réalisés par les MPME, qui sont les principales sources de création d'emplois.

(*) "Micro-, petites et moyennes entreprises : le financement par la CEB et sa valeur sociale." La publication de cette étude est prévue prochainement.

Loans-projects activity

Approvals as at 31 December 2012

Five new loan requests were approved by the Administrative Council during the last quarter 2012 for a total of some € 397 million, half of which is earmarked for target group countries.

Helping to strengthen social integration

Two projects, one in **Turkey** with TSKB worth **€ 100 million** and the other in **Georgia** with JSC ProCredit Bank worth **€ 11.7 million**, will contribute to financing productive investments by SMEs to support employment.

In the **Slovak Republic** and in **Spain**, loans amounting to **€ 75 million and € 100 million** earmarked respectively for CSOB Leasing and CaixaBank concern multisectoral projects. In the first case, in addition to financing for SMEs, the funds will also provide financing for public transport companies operating throughout the Slovak Republic. In the second case, the CEB funds will be allocated to programmes implemented by CaixaBank's social Foundation ("la Caixa" Foundation) to promote the social and professional integration of the most vulnerable population groups, made even more fragile by the crisis.

Supporting social public infrastructure

The Slovak project also contains a "Health" component, which represents 15% of the total loan amount and is intended to finance medical healthcare providers operating throughout the country.

Also in the health sector, in **Belgium**, a loan worth **€ 110 million** is earmarked for the *Institut Jules Bordet*, one of the very first cancer centres in Europe. The objective is to finance moving the Institute and rebuilding it on the campus of the University of Anderlecht in order to group together its healthcare and research activities, thus improving the quality of the healthcare provided.

In all, in 2012, the Bank approved 28 loan requests for a total amount of **€ 1 798 million**, almost half of which has been allocated to financing SMEs with the aim of stimulating job creation in its Member States.

Micro, Small and Medium-Sized Enterprises: the CEB's Experience

The upcoming DCI publication "Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises: CEB Financing and its Social Value" (*) provides an overview of the historical commitment, rationale, and social added value of the CEB's activities in favour of job creation and preservation in its Member States since the Bank's establishment in 1956 until 2012.

During this period, the CEB approved € 8.7 billion and disbursed € 6.2 billion of loans in favour of micro, small and medium sized enterprises (MSMEs). The rationale for supporting MSMEs is to assist them in fulfilling their potential as drivers of economic growth, net employment generators, and promoters of social cohesion. To this end, the CEB responds directly to the pressing concern of MSMEs, namely their limited access to finance.

The scope and nature of this CEB activity have evolved over time, and as of 1995 the sector became a major pillar in the Bank's operations. During the period 1995-2012, the CEB approved € 7.6 billion and disbursed € 5.5 billion in favour of viable job creation and preservation, representing one-fifth of total CEB financing.

In the CEB's "target countries" in Central, Eastern and South-Eastern Europe, job creation and preservation is the most significant sector of the Bank's activities, accounting for 31% of approvals (€ 5.0 billion), over the period 1995-2012. In the Bank's other member countries, job creation and preservation is the second most important sector, representing 13% of approvals, or € 2.6 billion during the period 1995-2012.

To promote social cohesion in the face of the on-going crisis, the CEB will continue to mobilise resources in favour of employment by contributing to financing investments carried out by MSMEs, which are the main generators of jobs.

(*) The study is expected to be published soon.

Coopération élargie avec ProCredit pour soutenir l'emploi en Géorgie

À l'occasion de la réunion du 15 novembre 2012, le Conseil d'administration a approuvé un prêt d'environ € 12 millions avec la JSC ProCredit Bank (JSC) en tant qu'emprunteur. Le projet consiste à favoriser la création et le maintien d'emplois dans les petites et moyennes entreprises de Géorgie. Filiale géorgienne détenue à 100% par la banque ProCredit, basée à Francfort, la JSC transférera les fonds de la CEB vers les PME bénéficiaires au moyen d'une structure classique de prêt à un intermédiaire. Cette opération renforce les relations fructueuses entre la CEB et la banque ProCredit, qui ont débuté en mai 2011 et comprennent désormais des lignes de crédit pour l'emploi accordées par la CEB aux filiales de la banque ProCredit en Bulgarie et dans "l'ex-République yougoslave de Macédoine". ProCredit fait partie des principaux établissements de crédit commercial spécialisés dans le financement des PME, et ses opérations couvrent plusieurs pays membres de la CEB. Par ailleurs, ce nouveau prêt vient couronner une année extrêmement active pour la CEB en termes d'initiatives visant à atténuer les conséquences de la profonde récession économique et financière qui affectent sans relâche ces pays. Ainsi, en 2012, les prêts accordés pour des projets de création et de maintien d'emplois ont été évalués à plus de € 600 millions.

La Géorgie n'a pas échappé aux difficultés liées à la crise économique : après cinq années de croissance continue stimulée par la révolution des Roses en 2003, le chômage n'a cessé de progresser et touchait plus de 15% de la main-d'œuvre selon les statistiques de 2011. Mais derrière ces chiffres globaux se cachent d'autres réalités. Outre les problèmes cycliques inhérents à la crise, le taux de chômage est plus élevé parmi les jeunes (37%) et le chômage structurel se fait de plus en plus ressentir. De plus, et malgré les progrès constatés, près d'un quart de la population totale vit toujours sous le seuil de pauvreté.

"Les répercussions attendues sur le plan socio-économique sont nombreuses, car notre intervention permet à la CEB de soutenir des employeurs exposés à un risque financier relativement élevé, mais également de renforcer le potentiel de création d'emplois et la promotion de l'esprit d'entreprise."

Évaluation sur mesure

Les fonds de la CEB serviront à financer une partie des projets d'investissement productifs menés par des micro, petites et moyennes entreprises géorgiennes naissantes ou existantes et clientes de la JSC dans tout le pays, en vue de renforcer leur position concurrentielle et leur capacité à maintenir ou créer des emplois. Les modalités des interventions de la CEB ont été définies en collaboration avec l'intermédiaire financier, notamment l'examen détaillé des perspectives et propositions commerciales de la JSC. Ainsi, l'emprunteur a identifié un portefeuille de prêts potentiels composé de 16 projets éligibles à un cofinancement de la CEB ; pour la plupart il s'agit d'investissements dans des machines et des équipements, ainsi que dans la construction de nouvelles unités de production. Le montant médian est inférieur à € 100 000, ce qui reflète la petite échelle des opérations de la JSC. Les sous-projets envisagés incluent, entre autres : Nika Ltd., un fabricant de produits chimiques situé à Tbilissi, fondé en 2009 par trois entrepreneurs associés et comptant 27 salariés ; Dovrush Ltd. à Kvemo Kartli, un fabricant de matériaux de construction employant 20 salariés ; et Bumba Ltd. à Orkhevi, un fabricant de bouteilles pour produits laitiers, boissons et produits pharmaceutiques comptant 60 salariés.

"La JSC est la troisième banque commerciale de Géorgie et détient 9% de parts de marché. Elle a hérité du savoir-faire et de l'appui commercial de ses aïeux", explique **Vitomir Miles Raguz, responsable de pays pour la Géorgie**. "Les répercussions attendues sur le plan socio-économique sont nombreuses, car notre intervention permet à la CEB de soutenir des employeurs exposés à un risque financier relativement élevé, mais également de renforcer le potentiel de création d'emplois et de promotion de l'esprit d'entreprise."



Enlarged partnership with ProCredit Bank in support of jobs in Georgia



"The expected socio-economic impact of our intervention is high, as it allows the CEB to provide support to employers that present relatively high financial risk, but also the strongest potential for job creation and the promotion of entrepreneurship."

At its session on November 15, 2012, the Administrative Council approved a loan equivalent to some € 12 million with JSC ProCredit Bank (JSC) as the borrower, in a project aiming to foster job creation and maintenance in small and medium-sized enterprises in Georgia. JSC, the fully-owned Georgian subsidiary of Frankfurt-based ProCredit Bank, will channel CEB funds to beneficiary SMEs using a classic intermediary loan structure. This operation strengthens the fruitful relationship between the CEB and ProCredit Bank, initiated back in May 2011 and currently comprising job-related CEB credit lines to ProCredit's subsidiaries in Bulgaria and "the former Yugoslav Republic of Macedonia". ProCredit is one of the most significant commercial lenders specialising in the financing of SMEs, with operations in several CEB target member countries. This new loan also rounds off a very active year of CEB efforts to alleviate the consequences of the severe economic and financial downturn unabatedly afflicting these countries, with job creation and maintenance project approvals in excess of € 600 million.

Georgia is no exception in experiencing these current difficulties. Following half a decade of steady growth sparked by the Rose Revolution of 2003, unemployment has lately been on a steadily rising path, exceeding 15% of the labour force in 2011 statistics. Behind these global numbers, joblessness is highest amongst the young (37%) while also exhibiting an increasingly worrying trend toward structural unemployment, on top of the cyclical woes inflicted by the crisis. Furthermore and despite progress, one quarter of the total population remains below the poverty line.

Tailor-made assessment

The CEB funds will be used to partially finance productive investment projects undertaken by existing and start-up micro, small- and medium-sized Georgian enterprises clients of JSC and located throughout the country, so as to strengthen their competitive position and capacity to maintain or create jobs. The particulars of the CEB's intervention were put together in cooperation with the financial intermediary, including a detailed review of JSC's business prospects and pipeline. The borrower thereby identified a prospective loan book of 16 projects eligible for CEB co-financing, most of which involve investment in machinery and equipment as well as the construction of new production facilities. Median loan amounts are below € 100 000, reflecting the small scale nature of JSC's business. Examples of the sub-projects envisaged include Nika Ltd., a chemicals producer in Tbilisi set up in 2009 by three partner entrepreneurs and employing 27 workers, Dovrush Ltd. in Kvemo Kartli, a construction materials producer employing 20 employees and Bumba Ltd. in Orkhevi, a manufacturer of bottles for drinks, dairy and pharmaceutical products with 60 employees.

"JSC is the third largest commercial bank in Georgia, with a 9% market share and the full know-how and business backing of its parent", explains **Country Manager for Georgia, Vitomir Miles Raguz**. "The expected socio-economic impact of our intervention is high, as it allows the CEB to provide support to employers that present relatively high financial risk, but also the strongest potential for job creation and the promotion of entrepreneurship."

Coopération renforcée avec TSKB en faveur des PME turques

Le soutien aux PME, qui jouent un rôle crucial dans l'économie turque et représentent une part importante du marché total de l'emploi, demeure l'une des grandes priorités du gouvernement. Les chiffres indiquent clairement que même si les PME dominent l'économie turque en termes d'emploi, elles continuent d'opérer avec des biens d'équipements limités et de recevoir une part marginale des fonds alloués par le secteur bancaire.

Sur cette toile de fond, la réunion du 15 novembre 2012 du Conseil d'administration a permis d'approuver un nouveau prêt de € 100 millions en faveur de Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB). Il s'agit de la quatrième opération avec cette institution de crédit turque depuis le début d'une collaboration initiée il y a dix ans.

TSKB, en effet, conformément à son mandat de banque de développement industriel de la Turquie, joue un rôle clé dans le soutien à la croissance du secteur des PME en Turquie et dans l'amélioration de l'accès des PME aux financements à moyen et à long terme pour leurs investissements productifs. De plus, TSKB est l'un des principaux partenaires de la CEB en Turquie, avec un total de € 300 millions de lignes de crédit directes approuvées (y compris celle-ci) et un montant de € 65 millions alloué dans le cadre d'une opération globale de € 200 millions prolongée en 2003. Le nouveau prêt accordé permettra à la CEB et à TSKB de renforcer leur partenariat déjà très actif en faveur des PME turques, et de contribuer ainsi à la création et au maintien d'emplois viables.

Le projet sera mis en œuvre dans le cadre d'une structure pyramidale : les fonds à moyen et à long terme de la CEB seront accordés aux sous-projets des PME pouvant en bénéficier, par le biais de sociétés de crédit-bail dûment sélectionnées par TSKB. Les modalités de mise en œuvre envisagées pour le projet doivent permettre au prêt de la CEB de répondre à la demande soutenue de financements émanant du secteur des PME. C'est notamment le cas des petites entreprises qui ont régulièrement recours au crédit-bail afin de réaliser les investissements nécessaires au développement de leurs activités. Ce type de financement s'avère particulièrement efficace pour les petites entreprises, lesquelles sont rarement ciblées par les activités habituelles des banques commerciales.



Ainsi, le projet contribuera au développement des activités de crédit-bail en Turquie, pays où de nombreuses sociétés de crédit-bail ont besoin de financements à plus long terme, auxquels elles ont un accès limité.

La plupart des fonds accordés aux PME bénéficiaires devraient servir à l'achat de machines et d'équipements en vue d'accroître la capacité de production. Compte tenu de l'expérience passée, TSKB s'attend à ce que le prêt de la CEB bénéficie à plus de 200 entreprises et contribue à la création ou au maintien de quelque 15 000 emplois.

"Nous avons affaire à un partenaire très expérimenté qui connaît parfaitement les exigences de la CEB en matière d'admissibilité et de suivi", déclare **Elif Timur, responsable de pays pour la Turquie**. "Par sa connaissance approfondie du secteur des PME et du crédit-bail en Turquie, TSKB nous permet de bénéficier d'une plus grande visibilité grâce à des opérations de ce type. Notre intervention apporte une véritable valeur ajoutée en termes de promotion de l'esprit d'entreprise dans le pays, mais aussi de coopération avec ce partenaire, ce qui permet à la CEB de pénétrer un marché qu'elle n'aurait pas pu conquérir seule."

Les modalités de mise en œuvre envisagées pour le projet doivent permettre au prêt de la CEB de répondre à la demande soutenue de financements émanant du secteur des PME. C'est notamment le cas des petites entreprises qui ont régulièrement recours au crédit-bail afin de réaliser les investissements nécessaires au développement de leurs activités.

Expanded cooperation with TSKB in favour of Turkish SMEs

Support for SMEs, which play a vital role in the Turkish economy and account for a large share of total employment, remains one of the Government's top priorities. Figures clearly show that while SMEs dominate the Turkish economy in terms of employment, they continue to operate with limited capital equipment and receive a marginal share of the funds made available by the banking sector.

Against this backdrop, the November 15, 2012 Administrative Council meeting approved a new loan of € 100 million in favour of Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB), the fourth operation involving this Turkish credit institution since the initiation of cooperation ten years ago.

TSKB, indeed, under its mandate as Turkey's industrial development bank, has been playing a key role in supporting growth of the Turkish SME sector and improving SME access to medium- and long-term financing for their productive investments. In addition, TSKB is one of the CEB's forefront partners in Turkey, with a total of € 300 million in approved direct lines of credit (including this one) and a € 65 million allocation under a global € 200 million facility



The implementation arrangements envisaged for the project should allow the CEB loan to respond to the steady demand for funding emanating from the SME sector. This is especially true for the smaller-sized companies which have regular recourse to leasing in order to complete the investments necessary for the development of their activities.

extended back in 2003. The newly approved loan will enable the CEB and TSKB to expand their already significant cooperation for the benefit of SMEs in Turkey, thereby making a contribution to the creation and preservation of viable jobs.

The project will be implemented under an apex structure, with CEB's medium- to long-term funds allocated to eligible SME sub-projects through Turkish leasing companies carefully selected by TSKB. The implementation arrangements envisaged for the project should allow the CEB loan to respond to the steady demand for funding emanating from the SME sector. This is especially true of the smaller-sized companies which have regular recourse to leasing in order to complete the investments necessary for the development of their activities. This type of financing has been shown to be particularly effective for small companies that commercial banks seldom reach within their usual scope of business. The project will thus contribute to the development of leasing activities in Turkey, where most leasing firms are in need of longer term funding, to which they have limited access.

Most of the investments targeted to the beneficiary SMEs concern the purchase of machinery and equipment aimed at increasing production capacity. Based on past experience, TSKB expects the CEB loan to benefit more than 200 companies and to contribute to the creation or preservation of some 15 000 jobs.

"We are dealing with a highly experienced partner, which also has very good knowledge of the CEB's eligibility and monitoring requirements", indicates **Country Manager for Turkey Elif Timur**. "Through its in-depth knowledge of the Turkish SME and leasing sectors, TSKB affords us high visibility through operations of this type. There is real value added in our intervention in terms of promoting entrepreneurship in the country as well as in the cooperation with this partner, which provides the CEB with access to a market it could not serve on its own."

Aider à financer la lutte contre le cancer en Belgique

Malgré des décennies de recherche et les progrès accomplis, le cancer demeure l'un des plus grands enjeux de santé publique et l'une des toutes premières causes de mortalité en Europe. Si, dans l'ensemble, les taux de guérison s'améliorent - ce qui traduit les efforts de mobilisation et les avancées de la recherche oncologique - les défis restent considérables et l'épreuve douloureuse pour tous ceux confrontés à la maladie. Le vieillissement des populations sur le continent européen, notamment dans son versant occidental, engendre également l'augmentation de plusieurs types de cancers et de l'incidence de certains d'entre eux. Ceci induit la progression corollaire des besoins en recherche et en soins, afin de tendre vers une meilleure prévention et des perspectives accrues de guérison.

Le prêt approuvé par le Conseil d'administration du 15 novembre 2012, destiné à l'Institut Bordet en Belgique, répond à ces préoccupations.

Organisme reconnu de longue date (depuis 1939), l'Institut Jules Bordet figure à la pointe des institutions belges actives dans la recherche, la prévention et le traitement oncologiques. Centre de recherche et hôpital public, l'institut accueille des patients de toutes conditions, y compris les personnes en précarité sociale et financière. Fonctionnement et soins dispensés s'inscrivent dans un cadre légal et conventionnel mis en place dans les années 1990, fruit de la coopération entre autorités provinciales, municipales et Centres Publics d'Action Sociale, bien connus en Belgique. Durant l'année 2011, l'institut a assuré quelque 6 000 admissions pour dépistage et traitement, comprenant interventions chirurgicales et radiothérapies. Pour ce qui est de la recherche, Bordet compte environ 120 essais cliniques en cours et gère l'un des plus riches registres d'échantillons de tumeurs malignes congelées à la disposition des scientifiques.

La CEB financera près de la moitié des investissements nécessaires à la réalisation du projet, tant en termes de bâtiments que d'équipement médical.



Relocalisation nécessaire

"L'institut résidait historiquement près de la Porte de Hal, à Bruxelles, à proximité immédiate de la faculté de médecine de l'Université Libre de Bruxelles et de ses laboratoires de recherche", explique **Holger Seifert, Responsable de pays pour la Belgique.** "La relocalisation de ces facilités vers un campus plus moderne, situé dans le quartier d'Anderlecht, rend nécessaire la reconstruction de l'Institut Bordet, afin d'assurer la continuité des contacts étroits et de la coopération, absolument essentiels, entre les deux institutions."

Le prêt de € 110 millions de la CEB financera près de la moitié des investissements nécessaires à la réalisation du projet, tant en termes de bâtiments que d'équipement médical. Au terme du projet, à l'horizon 2016, la capacité d'accueil passera de 150 à 250 lits. Dans le même temps, l'institut aura été doté des locaux et équipements les plus performants dans son domaine, gage de l'efficacité de sa contribution continue à la lutte contre la maladie. La valeur ajoutée de la Banque dans ce projet, qui s'inscrit dans le "Plan Cancer" mis en place par la Belgique en 2001, est indéniable dans un contexte qui plus est marqué par la raréfaction des moyens publics en faveur des infrastructures sociales.

Contributing to the fight against cancer in Belgium

Despite decades of research and the progress achieved, cancer remains one of the greatest challenges to public health and one of the leading causes of death in Europe. Although, overall, recovery rates are improving – as a result of mobilisation efforts and progress made in cancer research – cancer continues to pose major challenges and represents a painful ordeal for all those faced with the illness. The ageing of populations in Europe, particularly Western Europe, is also giving rise to an increase in the number of types of cancer and in the incidence of certain types. This is leading to a corresponding increase in needs in terms of both research and care, in order to achieve better prevention and improved prospects for recovery.

The loan approved by the Administrative Council at its meeting on 15 November 2012 and intended for the *Institut Jules Bordet* responds to these concerns.

The *Institut Jules Bordet* has long been recognised (since 1939) as one of Belgium's cutting edge institutions for its activity in the field of cancer research, prevention and treatment. Being both a research centre and a public hospital, the institute takes in patients from all walks of life, including persons in precarious social and financial situations. The institute operates and provides healthcare within a legal, convention-based framework set up in the 1990s as the result of cooperation between provincial and municipal authorities and Public Welfare Centres, well known in Belgium. During 2011, the Institute admitted some 6 000 patients for screening and/or treatment, including surgical operations and radiotherapy. As regards research, the *Institut Bordet* has some 120 clinical trials underway and administers one of the largest registers of deep-frozen malignant tumour samples available for research purposes.



The CEB will finance almost half the investments required to complete the project, not only in terms of the buildings themselves but also the medical equipment.

A necessary move

"The Institute was originally located near the Porte de Hal, in Brussels, in close proximity to the Faculty of Medicine of the *Université Libre de Bruxelles* and its research laboratories", explained **Holger Seifert, Country Manager for Belgium**. "Relocating these facilities to a more modern campus, situated in the Anderlecht district, involves rebuilding the *Institut Bordet* in order to ensure continuity of the close contacts and cooperation that are so absolutely vital between the two institutions."

The € 110 million CEB loan will finance almost half the investments required to complete the project, not only in terms of the buildings themselves but also the medical equipment. As a result of the project, by 2016, the hospital's capacity will have increased from 150 to 250 beds and the Institute will benefit from the most state-of-the-art premises and equipment in the field, thereby guaranteeing continued efficiency in its contribution to the fight against the illness. The Bank's value added in this project, which comes within the "Plan Cancer" set up by Belgium in 2001, is clearly evident within the general context characterised by a lack of public resources for social infrastructure.

Portugal : construction et rénovation d'infrastructures sociales dédiées aux populations vulnérables

La demande de prêt de € 50 millions en faveur de Caixa Geral de Depósitos, approuvée par le Conseil d'administration de la CEB en 2009, a contribué au financement de projets d'investissement destinés à étendre et à améliorer : (i) la couverture du réseau des équipements sociaux au titre du programme PARES [1] – initié par le Ministère de la Solidarité et de la Sécurité sociale, ainsi que (ii) l'infrastructure de soins de santé au titre du programme RNCCI (Réseau national des soins de longue durée) [2] – créé et mis en œuvre par le Ministère de la Santé.

Le programme PARES a été conçu par le Gouvernement portugais comme un instrument destiné à protéger les populations les plus vulnérables, à savoir les enfants et les personnes âgées issus de foyers à faibles revenus. Les principaux objectifs de PARES consistent à augmenter : (i) le nombre de crèches et de garderies pour la petite enfance, (ii) les prestations de services aux personnes handicapées - aide à domicile, prestations de santé, services sociaux- et iii) le nombre de places dans les foyers spécialisés et/ou médicalisés pour personnes âgées.

Le programme RNCCI est un réseau de services de santé intégré, destiné aux citoyens qui ont été hospitalisés et qui ont besoin de recevoir une assistance médicale permanente. L'expansion de ce réseau vise à créer de meilleures conditions pour aider les personnes affaiblies par la maladie ou souffrant de maladies chroniques.



La mission d'achèvement technique de la CEB d'août 2012 a permis de constater qu'à l'exception de trois projets qui seront finalisés en 2013, les 38 autres éligibles au financement ont tous été matériellement menés à bien. Les objectifs des cinq projets visités lors de cette mission, visant dans l'ensemble à accroître l'efficacité et la qualité de la politique sociale des institutions gouvernementales, sont pleinement atteints. Les infrastructures visitées, d'une capacité de 30 à 180 personnes, permettent de dispenser une excellente qualité de prestations de service dans les secteurs et pour les populations ciblés. La mission technique diligentée par la Banque a noté que les installations étaient fonctionnelles, de très bonne qualité et dotées d'équipements adéquats.

Aucun risque environnemental particulier n'a été identifié par la mission. En outre, avoir confié le traitement des déchets médicaux des installations médicalisées à des sociétés spécialisées fait sens, économiquement. Des initiatives en termes d'efficacité énergétique permettant des économies significatives ont par ailleurs été observées au sein des installations.

Les services sociaux sont dispensés aux citoyens en fonction de plusieurs critères qui incluent le niveau de revenu, le degré d'autonomie, la structure familiale ou encore le niveau de soutien financier des foyers. L'impact social des projets est en conséquence élevé. L'ensemble bénéficie, de surcroît, directement à deux catégories de population vulnérable : les personnes âgées et les enfants (y compris les nourrissons). En marge des effets directs sur les bénéficiaires finaux, les installations médico-sociales, dont le personnel est essentiellement féminin, ont un impact positif sur les bassins d'emplois concernés. Au total, les investissements financés ont créé plus de 900 nouveaux emplois, généralement destinés à la population locale de régions où l'activité économique se situe souvent en dessous de la moyenne nationale.

La pérennité des projets financés devrait être assurée dans les conditions appropriées même si la recherche de l'équilibre budgétaire demeure un défi. Le risque en la matière s'avère toutefois limité en raison des subventions accordées par le gouvernement aux services sociaux, qui en fait l'une de ses priorités, et grâce au sens de la solidarité sociale et familiale, traditionnellement très élevé au Portugal.

Par l'apport de ressources de financement à long terme, la CEB contribue ainsi à la réalisation d'initiatives sociales à haute valeur ajoutée malgré la crise.

1- Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais - PARES
2- Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados - RNCCI

Constructing and renovating social infrastructure for vulnerable populations in Portugal



The € 50 million loan in favour of Caixa Geral de Depósitos, approved by the CEB's Administrative Council in 2009, has contributed to financing investment projects aimed at expanding and improving: (i) coverage by the social facilities network under the PARES Programme[1] – initiated by the Ministry of Solidarity and Social Security, and (ii) healthcare infrastructure under the RNCCI Programme (National Network of Long Term Care)[2] – set up and implemented by the Ministry of Health.

The PARES programme was designed by the Portuguese Government to be an instrument to protect the most vulnerable social groups, namely children and the elderly living in low-income households. The main objectives of PARES are to increase: (i) the number of nurseries and day care centres for children, (ii) home support services, health care and social facilities for the disabled, and iii) the number of places in old people's homes with appropriate continuous care.

The RNCCI programme is an integrated network of healthcare services dedicated to citizens who have been hospitalised and need to receive medical assistance on a permanent basis within the scope of the National Health Service. The expansion of this network is intended to create improved conditions for assisting citizens in situations of debilitated health or suffering from chronic illness.

The CEB's technical completion mission in August 2012 reported that, with the exception of three sub-projects that will be finalised in 2013, the other 38 sub-projects eligible for financing have all been materially completed. The objectives of the five sub-projects visited during the mission – generally to increase the efficiency and quality of the social policies of Government institutions – have been fully achieved. With a capacity for between 30 and 180 persons, the infrastructure facilities visited make it possible to provide the target populations with excellent quality services within their target sectors. The technical mission mandated by the Bank reported that the installations were functional, of good quality and endowed with adequate equipment.

The technical mission did not identify any particular environmental risk. Moreover, the fact that the treatment of the medical waste from the healthcare installations has been entrusted to specialised firms makes sense economically. It was observed that the installations had all benefitted from energy efficiency initiatives, thus providing for significant energy savings.

The social services are provided to the citizens according to several criteria, including level of income, degree of autonomy, family structure and the level of financial support received by the households. The social impact of the projects is consequently high. Moreover, all the projects directly benefit two categories of vulnerable populations: the elderly and children (including infants). In addition to this direct impact on the end beneficiaries, the medical/social installations, which are mainly staffed by women, have a positive impact on all the areas of employment concerned. In all, the investments financed have created more than 900 new jobs, generally aimed at the local population in regions where economic activity is often below the national average.

It is expected that the sustainability of the projects financed will be ensured in appropriate conditions even though achieving a balanced budget remains a challenge. This kind of risk is however attenuated by the subsidies granted by the Government for social services, which are in fact one of its priorities, and by the traditionally very high sense of social solidarity and family support in Portugal.

By providing funds for long-term financing, the CEB is thus contributing to implementing high value added social initiatives despite the crisis.

1- Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais - PARES
2- Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados - RNCCI

Les émissions de la CEB au 31 décembre 2012

Afin de financer les opérations de prêt tout en maintenant un niveau de trésorerie suffisant, plusieurs émissions ont été lancées en 2012.

Au 31 décembre 2012, la CEB a levé un montant total de **EUR 3,22 milliards**, soit 69% du volume d'emprunt autorisé qui s'élevait à EUR 4,65 milliards pour l'année. Le dollar des États-Unis (*USD*) a représenté le marché le plus important pour l'activité de financement, puisque 79% du volume total a été émis dans cette devise. Sur les huit émissions lancées en 2012, six l'ont été en USD. Sur le montant total, 21% du volume des émissions a été effectué sur le marché de la livre sterling (*GBP*), deux émissions totalisant GBP 550 millions. Toutes les opérations de financement ont été converties en EUR au moyen d'opérations de swap, ce qui élimine aussi bien le risque de taux d'intérêt que le risque de change.

Compte tenu du niveau de liquidité confortable de la CEB, aucune nouvelle émission n'a été lancée depuis la dernière émission benchmark à 5 ans en USD, en juin. La politique d'investissement prudente de la CEB, combinée à un contexte de taux très bas (où les rendements des placements à court terme peuvent même être négatifs), a fait partie intégrante de la décision de ne pas augmenter le volume de financement au cours du deuxième trimestre 2012.

En résumé, les émissions lancées en 2012, selon leur maturité, sont récapitulées ci-après.

Afin d'obtenir un coût de financement intéressant tout en améliorant le niveau de liquidité de la CEB, une émission de USD 500 millions d'une maturité de *18 mois* a été lancée (à échéance septembre 2013). Maturités de *trois ans* : une nouvelle ligne a été lancée en GBP pour un montant de 300 millions (à échéance décembre 2015) ; une ligne existante émise dans le cadre du programme EMTN (à échéance avril 2015) a été rouverte pour un montant de USD 200 millions. Maturités de *quatre ans* : une émission de USD 500 millions a été lancée dans le cadre du programme EMTN. Une nouvelle ligne de GBP 250 millions a également été lancée (à échéance décembre 2016). Maturités de *cinq ans* : une émission benchmark de USD 1 milliard a inauguré le programme de financement 2012. Cette émission a été lancée dans le cadre du programme mondial de la CEB ; une émission de USD 100 millions à échéance avril 2017 a également été rouverte sur ce segment à cinq ans.

Approbation d'une politique de gestion des risques opérationnels

La CEB définit le risque opérationnel comme le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance de procédure, de personnes, de systèmes, ou de la survenance d'événements extérieurs, et y inclut le risque juridique. En outre, la CEB ajoute dans son processus de gestion des risques opérationnels le risque d'image lié à ses activités.

La CEB s'est engagée à évaluer en permanence ses risques opérationnels et à mettre en place les mesures de prévention appropriées. La mise à jour de la politique existante, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration du 15 novembre 2012, a ainsi pour but de promouvoir un dispositif de gestion des risques opérationnels plus abouti et de l'aligner sur les *"Principles for the Sound Management of Operational Risk"* du Comité de Bâle. Plusieurs mesures sont également déjà en vigueur pour permettre concrètement une diminution des risques opérationnels , telles que la révision systématique des processus métiers ou le Plan de Continuité des Activités.

En synthèse, la politique met l'accent sur : (i) le volet gouvernance, à travers une organisation adaptée, l'importance de l'audit et d'une culture étendue des risques opérationnels, ainsi que la clarification des responsabilités, (ii) le développement d'un environnement propice à la gestion des risques opérationnels et encore (iii) le rôle de la communication financière. Cette politique d'entreprise est accessible à l'ensemble du personnel de la CEB sur le site Intranet/RH dédié.

Approbation du budget pour 2013

Confrontée à un environnement économique et financier toujours difficile, la CEB s'attache à trouver un juste équilibre entre le renforcement de sa valeur ajoutée sociale et la préservation de sa solidité financière.

L'équation budgétaire passe ainsi par la priorité donnée à l'optimisation des ressources existantes, à travers la limitation des dépenses de fonctionnement et l'effort de recrutement engagé dès 2012 sur les postes encore vacants. Dans le même temps, la Banque entend poursuivre et accélérer sa politique de modernisation et d'adaptation, ce qui lui permettra de remplir pleinement sa mission au service du développement social et de relever efficacement les multiples défis soulevés par la crise en Europe.

Concrètement, **la hausse du budget pour 2013 est circonscrite à 0,4%**, soit une croissance réelle négative. En complément, l'intégration pour la première fois d'indicateurs de performance au document budgétaire approuvé par le Conseil d'administration doit contribuer à une utilisation toujours plus efficiente des ressources de l'Institution.

Financial activities



CEB issuance as at 31 December 2012

In order to cover lending needs and maintain a satisfactory liquidity level, a number of issues were launched in 2012.

As at 31 December 2012, the CEB had raised a total amount of **EUR 3.22 billion**, representing 69% of the EUR 4.65 billion borrowing authorization for the year. The *USD* was the most important market for the funding activity with 79% of the total volume issued in this currency. Six out of the eight issues launched in 2012 were executed in US Dollars. Out of the total, 21% of the issuance volume was launched in the *GBP* market through two issues for a total of GBP 550 million. 100% of the borrowing was converted into EUR through swap transactions eliminating both the interest rate and the currency risk.

Taking into account the CEB's solid liquidity situation no new issuance has been launched since the last USD five-year benchmark in June. The CEB's conservative investment policy in combination with a very low yield environment, where for short term placements yields might even be negative, was taken into account in the decision not to raise any further volume during the second semester 2012.

For the record, the issuance carried out in 2012, per maturity, was as follows.

With the aim of obtaining a favourable funding cost whilst improving the CEB's liquidity situation, a USD 500 million issue was executed with an *18-month* maturity September 2013). Under the *three-year* maturity, a new line was launched in GBP for an amount of 300 million (December 2015). A re-opening of an outstanding EMTN line, maturity of April 2015 was executed for an amount of USD 200 million. In the *four-year* maturity, a USD 500 million issue was launched under the EMTN programme. A new GBP 250 million line was issued with maturity in December 2016. A benchmark transaction issued in February amounting to USD 1 billion, with a *five-year* maturity, inaugurated the 2012 funding programme. This transaction was executed under the CEB's global program. A USD 100 million reopening of our April 2017 line also came in under the five-year segment.

An Operational Risk Management Policy is approved

The CEB defines operational risk as the risk of potential loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events, and includes legal risk. The CEB also includes in its operational risk management process the image risk linked to its activities.

The CEB is committed to carrying out a continuous evaluation of its operational risk and to introducing the appropriate prevention measures. The updating of the existing policy, as approved by the Administrative Council at its meeting on 15 November 2012, was intended to promote a more comprehensive operational risk management framework and to bring it into line with the Basel Committee's *"Principles for the Sound Management of Operational Risk"*. Several measures have already come into force in order to reduce the operational risk, such as the systematic review of business procedures and the Business Continuity Plan.

In summary, the policy places emphasis on: (i) the issue of governance, by establishing well-adapted organisation, by giving importance to audit and to a widespread culture of operational risk, and by clarifying responsibilities, (ii) development of an environment conducive to operational risk management and (iii) highlighting the role of financial communication. This corporate policy is accessible to all CEB staff members on the dedicated HR/Intranet site.

Approval of the budget for 2013

Faced with a continuingly difficult economic and financial environment, the CEB seeks to strike a fair balance between strengthening its social value added and preserving its financial soundness.

Balancing the budget thus means giving priority to optimising existing resources by limiting operating costs and by continuing the recruitment effort undertaken as of 2012 on posts still vacant. At the same time, the Bank intends to pursue and accelerate its policy of modernisation and adaptation, which enables it to fully achieve its mission to foster social development and efficiently take up the many challenges posed by the crisis in Europe.

In concrete terms, the **increase in the budget for 2013 is limited to 0.4%**, representing real negative growth. In addition to this, the fact that, for the first time, performance indicators are included in the budget document approved by the Administrative Council should contribute to still more efficient use of the Institution's resources.

Mettre en valeur le positionnement de la CEB

Au cours du quatrième trimestre 2012, la CEB a continué d'accroître sa visibilité au sein de la communauté internationale et s'est attachée à renforcer les liens tissés avec ses partenaires acteurs du développement social.

Le Gouverneur Wenzel a ainsi participé aux réunions annuelles de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international qui se sont tenues à Tokyo début octobre. Le Gouverneur a saisi cette occasion pour organiser des rencontres de haut niveau avec des représentants d'institutions financières internationales (**IFI**), des plus grandes institutions bancaires, ainsi qu'avec des investisseurs asiatiques.

Au cours des trois derniers mois, la coopération et les contacts avec la **Commission européenne** se sont intensifiés. Tout d'abord, le Gouverneur a rencontré trois Commissaires européens : M. Stefan Füle, Commissaire européen à l'élargissement et à la politique de voisinage, M. László Andor, Commissaire européen responsable de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, et M. Johannes Hahn, Commissaire européen à la politique régionale. Les discussions ont notamment porté sur la complémentarité des mandats des deux institutions vis-à-vis de la cohésion sociale et la nécessité d'une coopération accrue.

De plus, le 6 décembre, la CEB a accueilli la 7ème réunion du Comité de Pilotage du "Cadre d'investissement pour les Balkans occidentaux" (**WBIF**). Cette initiative de financement porteuse conjugue des subventions et des prêts pour des projets destinés à l'amélioration des infrastructures, au développement socio-économique et à l'accélération des processus d'intégration à l'Union européenne dans les Balkans occidentaux. Cette réunion a rassemblé des représentants de la Commission européenne, des IFI partenaires (Banque mondiale, BEI, BERD, KfW et CEB), des pays bénéficiaires ainsi que des pays donateurs.

Enfin, la CEB a renforcé sa collaboration avec le **Conseil de l'Europe**, son Institution parente. Le Vice-Gouverneur Ruiz-Ligero s'est rendu à la 2ème Conférence des Ministres du Conseil de l'Europe responsables de la Cohésion Sociale les 11 et 12 octobre 2012 à Istanbul. Le Gouverneur a participé à la 93ème session plénière de Commission européenne pour la démocratie par le droit, mieux connue sous le nom de Commission de Venise.

De nouveaux outils de communication

Dans le cadre de sa politique de communication, la CEB s'efforce en permanence de diversifier l'éventail des outils qu'elle met à la disposition de ses différentes parties prenantes, et de les adapter en conséquence. C'est le sens des initiatives conduites en 2012, qui ont notamment abouti lors du dernier trimestre à la mise en place de deux nouveaux bulletins électroniques, l'un tourné vers l'extérieur, l'autre réservé au personnel de la Banque.

Le premier d'entre eux, à savoir le nouveau bulletin électronique de la CEB, est accessible à tous sur le site web de la CEB. Il a pour objectif de rendre compte de l'actualité de l'Institution dans son activité de banque multilatérale de développement au service de la cohésion sociale en Europe, avec une priorité donnée aux projets les plus emblématiques financés par la Banque. À raison de six à sept numéros prévus en année pleine, ce bulletin électronique est destiné à compléter les publications trimestrielles du **magazine existant CEB Info**. Contrairement à ce dernier, il n'est pas prévu d'édition imprimée, l'ambition étant de pouvoir progressivement exploiter des supports multimédia (vidéos, etc.). À cet égard, le recours fréquent aux liens hypertexte traduit déjà le caractère interactif de ce support de communication.

En parallèle, une e-newsletter à usage interne, intitulée **Info RH**, a vu le jour à l'occasion d'un réaménagement du site Intranet/Ressources Humaines dédié aux agents de la CEB. Cette e-newsletter se présente comme un journal en ligne sur la vie de l'Institution et, en particulier, les mouvements de personnel. Sa création participe d'une dynamique générale imprimée par le Management en faveur d'une communication interne plus ouverte et plus transparente.

Au total, la CEB dispose désormais d'un ensemble articulé de publications, qu'il convient de faire vivre et évoluer dans les conditions appropriées.

Enhancing the CEB's position

In the fourth quarter of 2012, the CEB further committed to increasing its visibility within the international community and to strengthening ties with social development partners.

Governor Wenzel participated in the Annual Meetings of the World Bank and International Monetary Fund (IMF) that took place in Tokyo at the beginning of October. This was an opportunity for the Governor to have high level meetings with representatives of International Financial Institutions (**IFIs**), major banking institutions and Asian investors.

During the past three months, cooperation and contacts with the **European Commission** have deepened.
Firstly, the Governor met with three Commissioners:



Mr. Stefan Füle, Commissioner for Enlargement and Neighbourhood Policy,



Mr. László Andor, Commissioner for Employment, Social Affairs and Inclusion,



Mr. Johannes Hahn, Commissioner for Regional Policy.

The discussions highlighted the complementarity of mandates regarding social cohesion and the need for further cooperation.

Secondly, on 6 December the 7th, the CEB hosted Meeting of the Steering Committee of the Western Balkan Investment Framework (**WBIF**). This successful funding initiative matches grants and loans for projects to improve infrastructure, foster socio-economic development and speed up EU accession processes in the Western Balkans. The meeting gathered representatives of the European Commission, of partner IFIs (EBRD, EIB, KfW, the World Bank and the CEB) and of both the beneficiary and donor countries.

New communication tools

Within the framework of its communication policy, the CEB continually seeks to diversify the range of the tools that it makes available to its different stakeholders and to adapt them accordingly. This explains the initiatives undertaken in 2012, which in particular led to the introduction of two new electronic newsletters during the last quarter, one targeted to the outside and the other reserved for the Bank's staff.

The first of these, namely the new **CEB e-newsletter,** is accessible to all on the CEB website. The aim of this newsletter is to report the Institution's latest news in terms of its activity as a multilateral development bank promoting social cohesion in Europe, with priority given to the most emblematic projects financed by the Bank. With an expected six to seven issues per calendar year, this e-newsletter is intended as a complement to the **existing quarterly magazine, CEB Info**. Unlike the latter, however, there is no plan to bring out a printed version, the aim being to steadily exploit multimedia (videos, etc.). The frequent use of hypertext links is already indicative of the interactive nature of the e-newsletter.

In parallel, an e-newsletter for internal use, entitled **HR Info**, has been bought out following the re-haul of the Human Resources/Intranet Site devoted to CEB staff members. This e-newsletter is presented in the form of an online diary about the life of the Institution and, in particular, movements of staff. Its creation is a further contribution to the overall trend favoured by the Management to promote more open and more transparent in-house communication.

In short, the CEB today has a complementary set of publications that must now be made to thrive and evolve in appropriate conditions.

In addition, the CEB further increased its collaboration with its parent Institution, the **Council of Europe**. Vice-Governor Ruiz-Ligero, attended the 2nd Council of Europe Conference of Ministers responsible for Social Cohesion held in Istanbul on 11 and 12 October. The Governor participated on 14 and 15 December in the 93rd plenary session of the Commission for Democracy through Law, better known as the Venice Commission.

Autonomiser et diversifier les effectifs



La CEB continue de vouloir attirer de nouveaux talents tout en mettant l'accent sur la planification des remplacements et en veillant ainsi au succès à long terme de sa mission. Depuis le début de l'année 2012, la CEB a travaillé activement sur 27 recrutements, dont 16 ont été finalisés (15 personnes recrutées en externe et 1 en interne), tandis que 3 nouveaux agents entreront en fonction en 2013. Il convient de noter que la part des femmes candidates a légèrement augmenté pour atteindre 42% et que la durée moyenne du processus de recrutement a été de 6,5 mois.

La campagne de recrutement pour le Programme régional de logement (RHP) – une initiative conjointe de la Bosnie-Herzégovine, de la Croatie, du Monténégro et de la Serbie visant à apporter des solutions de logement durables à près de 74 000 réfugiés et personnes déplacées dans chacun des quatre pays partenaires – illustre parfaitement les efforts déployés en matière de recrutement. Les 7 emplois vacants ont été largement publiés et la Direction des Ressources Humaines (DRH) a organisé les entretiens en présence des comités de sélection, en plus des entretiens d'embauche menés lors du processus de sélection. Les membres de l'équipe du RHP viennent de pays et d'horizons divers. Le processus de recrutement s'est achevé avec succès début novembre 2012.

À ce jour, la CEB compte 182 agents permanents (titulaires sur poste ou sur fonction) : 111 cadres (103 sur poste et 8 sur fonction) et 71 agents de support (58 sur poste et 13 sur fonction). De plus, la CEB compte 4 représentants élus et 2 Présidents. Le Vice-Gouverneur Mikołaj Dowgielewicz a rejoint la Banque en mai 2012, remplaçant le Vice-Gouverneur Imre Tarafás.

Le nombre de nationalités représentées parmi le personnel a augmenté pour passer à 28, la Serbie étant désormais représentée. Cela signifie que 70% des 40 États membres de la CEB comptent au moins un agent ressortissant employé par la Banque.

Au sein de la CEB, l'âge moyen est de 47 ans. Le taux relativement faible de rotation du personnel (estimé à 2,9%) et les nombreuses années de service permettent à la Banque de bénéficier d'un haut niveau d'expertise mais cela présente également des inconvénients, comme les problèmes liés à la mobilité interne et à la gestion des carrières en raison de la taille de l'Institution. Demeurer un employeur de choix peut être considéré comme un élément important et un facteur clé de succès pour assurer la compétitivité de l'organisation. Plus la CEB augmentera sa visibilité, plus son image aura de l'importance au vu des recrutements de nouveaux talents. Dans ce contexte, une meilleure communication avec les candidats ainsi que des activités de sensibilisation et de recrutement ciblées devraient se révéler bénéfiques pour la CEB sur le long terme.

En ce qui concerne la mobilité externe, la CEB et d'autres IFI travaillent actuellement à l'élaboration de lignes directrices dans le cadre d'un protocole d'accord sur la mobilité du personnel. Travailler pour une autre IFI pendant une période limitée pourrait constituer un élément important en termes de promotion et d'apprentissage permanent au sein de la CEB. Le programme devrait être initié en 2013.

Enfin, la DRH continue d'encourager les membres de son personnel, toutes catégories confondues, à suivre des activités de formation dans le cadre de l'apprentissage permanent. Une attention particulière sera accordée aux formations leadership et en gestion, ainsi qu'à celles relatives à l'encadrement individuel, pour permettre aux directeurs et responsables de département de renforcer leurs connaissances et leurs compétences en matière de coordination d'équipes.

Human resources

Empowering and diversifying the workforce

The CEB is continuing to reach out for talent, actively working on succession planning and therefore ensuring the long-term success of its mission. Since early 2012, the CEB has actively worked on 27 recruitments and concluded 16 with 15 already recruited externally and 1 internally while 3 new colleagues will commence their assignments in 2013. It should be noted that the representation of women applicants rose slightly to 42% and that the average length of recruitment stood at 6.5 months.

Recruitment for the Regional Housing Programme – a joint initiative by Bosnia and Herzegovina, Croatia, Montenegro and Serbia aimed at providing durable housing solutions for some 74 000 refugees or displaced persons living in the four Partner Countries – symbolized a major recruitment effort. The 7 open positions were widely advertised and the Directorate for Human Resources piloted panel interviews in addition to regular interviews during the selection process. The RHP team members are all from different countries and various backgrounds. The recruitment process was successfully finalized in early November 2012.

The Bank now employs 182 permanent staff (on posts and positions): 111 Professional staff (103 posts and 8 positions) and 71 Support staff (58 posts and 13 positions). Furthermore, the CEB has 4 elected officials and 2 chairmen. Vice-Governor Mikołaj Dowgielewicz joined the Bank in May 2012 replacing Vice-Governor Imre Tarafás.

The number of nationalities represented among the staff increased to 28, with Serbia now being represented. This means that 70% of the 40 CEB Member States have at least one staff member of their nationality working at the Bank.

At the Bank, the average age is 47 years. The weak turnover rate (estimated at 2.9%) and the high length of service allows the Bank to benefit from high levels of expertise but they also show some limitations, e.g. problems linked to internal mobility and career management due to its size. Remaining an employer of choice can be regarded as an important element and key success factor in ensuring the competitiveness of the organization and will become even more important in the light of greater visibility of the CEB when it comes to attracting new talent. In this context, better communication with applicants as well as outreach and targeted recruitment activities should be beneficial for the Bank in the long term.

As far as external mobility is concerned, the CEB and other IFIs are currently working on the establishment of guidelines for an existing Memorandum of Understanding on staff mobility. Working for another IFI for a limited time could become a key element in career advancement and continuous learning at the Bank. The programme is expected to be piloted in 2013.

Finally, the DHR continues to encourage staff of all categories to engage in training activities in the spirit of life-long learning. Particular emphasis will be paid to management and leadership training as well as individual coaching in order to help Directors and Heads of departments maintain and reinforce their know-how and skills in team management.



Agenda

Publications

CEB INFO

Agenda

25 janvier 2013 : Réunion du Conseil d'administration de la CEB (Paris)

14-17 mars 2013 : réunion annuelle de la Banque interaméricaine de développement (Panama City)

21-22 mars 2013 : réunion du Conseil d'administration de la CEB (Paris)

25 January 2013: meeting of the CEB's Administrative Council (Paris)

14-17 March 2013: Annual meeting of the Inter-American Development Bank (Panama City)

21-22 March 2013: meeting of the CEB's Administrative Council (Paris)

Brèves / In brief

Rating de la CEB

Conséquence de la crise financière persistante en Europe, Fitch Ratings a abaissé le 25 septembre 2012, la notation de la CEB à AA+/F1+, avec une perspective stable. Le 8 décembre 2012, Moody's a confirmé de la CEB la notation Aaa /P-1 avec une perspective négative et le 26 décembre 2012, Standard and Poor's a abaissé la notation de la CEB à AA+/A-1+ avec perspective stable.

The CEB's rating

As a consequence of the continuing financial crisis in Europe, Fitch Ratings downgraded on 25 September 2012, the CEB's rating to AA+/ F1+, outlook stable, On 8 December 2012, Moody's confirmed the Aaa/Stable/ P-1 rating of the CEB with an outlook negative and on 26 December 2012, Standard and Poor's downgraded the CEB's rating to AA+/A-1 with an outlook stable.

Publications

Paru

Rapport financier semestriel

Published

Half year financial report





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