Rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise



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

Avril 2009
Couverture : http://www.photo-libre.fr

Message du Gouverneur



La CEB œuvre au service de la solidarité européenne depuis plus d'un demi-siècle. Notre Institution a bien sûr considérablement évolué, depuis sa création, en 1956, sous la forme d'un Fonds de réétablissement du Conseil de l'Europe pour les réfugiés. Elle est aujourd'hui une banque de développement, forte du soutien de ses 40 États membres et d'un encours de prêt supérieur à 12 milliards d'euros.

Je crois toutefois important de souligner la fidélité de l'action de la CEB à deux principes fondateurs : son mandat purement social d'un côté, qui constitue sa spécificité, la sécurité financière de ses opérations de l'autre, laquelle garantit la pérennité de sa contribution et lui permet de bénéficier d'une notation AAA confirmée par les agences Moody's, Standard & Poor's et Fitch Ratings en octobre 2008, au plus fort de la tempête sur les marchés.

Au demeurant, la crise qui s'est matérialisée depuis le deuxième semestre 2008, crise mondiale et d'une ampleur inédite depuis la Grande Dépression, nous conduit à réaffirmer l'engagement qui est le nôtre en faveur de la responsabilité. Responsabilité bien sûr devant nos États membres (*shareholders*) et je tiens à souligner, à cet égard, l'attention constante portée au renforcement continu de notre solidité financière. Responsabilité, plus largement, devant l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) et dans le temps : **c'est le sens donné à ce premier rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise, qui offre un éclairage supplémentaire, en toute transparence**, **quant à la manière d'agir de la CEB au service d'un développement socialement et écologiquement durable.**

Les questions de responsabilité sociale d'entreprise sont assurément des questions essentielles, dont le présent rapport restitue, sous une forme délibérément simple et accessible, les principales réponses apportées à ce jour par la Banque.

Ne nous-y trompons pas : au-delà de la production et de l'intérêt de ce rapport, la responsabilité d'entreprise est un défi au quotidien pour les équipes de la Banque et un effort dans la durée.

Tout au long de ces dernières années, nous avons, me semble-t-il, pris des initiatives substantielles à cet effet. Y participent les mesures destinées à fortifier l'intégrité des opérations et du fonctionnement de notre Institution, telles que l'adoption d'une Charte anti-corruption, la mise en place d'un contrôle de conformité ou l'actualisation de nos codes de conduite conformément aux bonnes pratiques internationales de gouvernance ; y contribue l'accent mis sur la transparence à travers notamment l'adoption d'une politique d'information publique et l'enrichissement corollaire du site Web de la Banque ; y concourent également la participation à l'initiative communautaire JESSICA destinée au développement urbain durable ou encore la signature de la déclaration sur les principes européens pour l'environnement.

J'ai conscience que la CEB peut et doit encore, avec d'autres, progresser dans cette voie tout en tenant compte des moyens qui sont les siens, dans le respect du juste équilibre entre l'approfondissement de sa mission sociale et la nature bancaire de son activité.

Au total, j'espère que ce nouveau rapport apportera à un large public des informations utiles sur notre Institution, son engagement et sa contribution en faveur du développement durable qui est notre horizon commun.

Paris, le 30 avril 2009



Raphaël ALOMAR

Présentation du rapport

Ce tout premier rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) vise, au sein d'un document unique, à rendre compte de l'action de la CEB déployée sous les auspices du développement durable, pour une Europe toujours plus solidaire.

Éléments de méthode

Cet engagement prend une acuité particulière sous l'effet de la crise actuelle et se traduit par les dispositions ci-après :

- l'accent mis sur la lisibilité et l'accessibilité de ce rapport qui doit permettre à chacun de mesurer en toute connaissance de cause la mission et l'efficacité de la contribution de la Banque
- le projet de couvrir l'activité de la CEB dans l'ensemble de ses dimensions, en montrant leur articulation et leur complémentarité
- la recherche de l'information juste et bien comprise, mise à disposition du public au sein d'un format délibérément concis.

Ce nouveau vecteur de communication avec les parties prenantes s'efforce ainsi de conjuguer les principes de responsabilité et de transparence. Sans prétendre à l'exhaustivité et compte tenu des moyens inhérents à l'Institution, le présent rapport entend restituer fidèlement la logique d'action au long cours, propre à la CEB. Au demeurant, il convient de relever que le document :

- d'un côté, s'appuie pour l'essentiel sur une information publique préexistante, qu'il s'attache à (re)mettre en perspective
- de l'autre, doit s'apprécier au regard et en complément de ce qui figure déjà dans le rapport annuel ainsi que sur le site Internet de la Banque.

Par ailleurs, l'élaboration de ce rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise s'est appliquée à concilier les trois exigences suivantes :

- l'attention portée à la comparaison avec les pratiques et normes en vigueur, en considérant les rapports équivalents produits par d'autres IFI, ainsi que les critères de référence GRI (*Global Reporting Initiative*) explicités par les "lignes directrices pour le reporting développement durable"
- la prise en compte des spécificités (mandat, ressources, mode opératoire,…) de la CEB
- la cohérence entre les volets interne (fonctionnement) et externe (activité de financement) de la RSE.

Contenu du rapport

Le rapport est structuré autour de trois grandes parties qui ciblent chacune une facette spécifique de la contribution de la CEB à un développement socialement et écologiquement durable, et offrent ensemble une visibilité ample sur la raison d'être et la manière d'agir de la Banque. Sont ainsi successivement présentés :

- l'Institution elle-même, en soulignant l'originalité de son mandat social et de son positionnement, ainsi que ses valeurs propres, sa gouvernance et son cadre stratégique
- l'activité de financement qui s'appuie sur un cadre d'intervention structuré, en relevant son action particulière en faveur d'un développement urbain viable et de l'environnement, ainsi que le soin accordé à la qualité des projets
- le fonctionnement de la CEB, au travers de la gestion des ressources humaines qui constituent sa première richesse, de son empreinte écologique, mais aussi de sa politique d'information et de communication.

Par ailleurs, sont rappelés les chiffres-clés et les faits marquants de l'exercice 2008, à l'aune tout particulièrement des attentes afférant à la responsabilité sociale d'entreprise.

Formellement, le choix d'intégrer de nombreux encadrés au corps du texte est destiné à faciliter la lecture des priorités mises en avant par la Banque au titre de la RSE.

Au total, ce rapport représente à la fois l'aboutissement des efforts entrepris tout au long de ces dernières années par la CEB au service du développement durable ainsi qu'une étape supplémentaire pour progresser en ce sens et améliorer ainsi la performance d'ensemble de la Banque, en adéquation avec les ressources qui sont les siennes.

Éléments clés

Chiffres clés

En millions d'euros

	2008	2007	2006
Prêts décaissés dans l'année	**1 505**	**1 590**	**1 640**
Projets approuvés dans l'année	**1 861**	**2 414**	**2 460**
Engagements signés dans l'année	**1 958**	**2 621**	**1 564**
Encours de prêts	**12 423**	**12 007**	**11 965**
Fonds propres (après affectation du résultat)	**4 718**	**4 754**	**4 692**
Capitaux propres (après affectation du résultat)	**1 785**	**1 821**	**1 767**
Total du bilan	**21 403**	**18 509**	**18 232**
Bénéfices	**95,8**	**93,3**	**88,1**
Compte Fiduciaire Sélectif			
Dividendes sociaux cumulés depuis la création du CFS	**93,4**	**93,4**	**88,4**
Solde disponible (après affectation du résultat)	**26,4**	**26,1**	**23,2**

Faits marquants en 2008

Stratégie

Remise, le 20 octobre, du Rapport du Comité de personnes éminentes, dans le cadre de la revue stratégique de la CEB

Lancement des travaux de préparation du plan d'action sur la gouvernance, inspiré des recommandations du Rapport précité, ainsi que du prochain Plan de Développement 2010 – 2014

Coopération interinstitutionnelle

Signature, le 2 juin, par le Gouverneur de la CEB et le Président de la BEI d'une "Déclaration conjointe sur la coopération" entre les deux institutions

Signature, le 31 octobre, par le Gouverneur de la CEB et le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) d'un nouvel accord-cadre de coopération entre les deux institutions

Responsabilité d'entreprise

Adoption d'une politique d'information publique en date du 20 mai. Par ailleurs, modernisation du site Web de la CEB et tournage d'un film institutionnel

Déclaration du Gouverneur de la CEB signée le 22 octobre sur la Déclaration Conjointe des IFI pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption

Mise en place du Département du Contrôle de la Conformité (*compliance*) en février

Adoption des Règles relatives aux consultants et à l'acquisition de biens, travaux et services par la CEB, applicables à compter du 1er septembre

Adoption d'un Règlement sur le système de protection des données à caractère personnel à la CEB, en date du 16 mai

Remaniement du Code de conduite en date de 2001, et travaux d'extension des obligations en la matière aux membres des organes collégiaux sous la forme de deux nouveaux codes de conduite supplémentaires.

Ressources humaines

Mise en place du Statut du Personnel rénové, à compter du 1er janvier



Table des matières

CEB : la banque européenne naturellement sociale 3

A. Un mandat social 4

I. Instrument financier de la solidarité européenne 4

II. ... sous la haute autorité du Conseil de l'Europe 4

B. Un positionnement unique et original 5

I. Spécificités sectorielles et géographiques 5

II. Coopération interinstitutionnelle 6

C. Les valeurs de l'Institution 8

I. Intégrité 8

II. Adaptabilité 9

III. Maîtrise 9

D. La gouvernance 10

I. Organes statutaires 10

II. Management 11

E. Le cadre stratégique 12

I. Planification 12

II. Revue stratégique en cours 12

Des financements socialement responsables 14

A. Un cadre structuré d'intervention 15

I. Un document de référence : la politique de prêt et de financement de projets 15

II. Une logique de développement autour de 3 lignes d'action sectorielle 16

III. La recherche du juste équilibre 17

B. Promouvoir le développement urbain durable 18

I. L'action de la Banque en faveur du logement, des infrastructures municipales et du renouveau urbain 18

II. L'habitat, vecteur de développement durable 19

C. Œuvrer pour l'environnement 20
I. Les catastrophes naturelles : une priorité statutaire de la Banque 20
II. L'élargissement de la contribution de la CEB : de l'intervention d'urgence à l'action sur la durée 21
III. Prise en compte de l'impact environnemental 21

D. Garantir la qualité des projets financés 23
I. Le cycle du projet à la CEB 23
II. Assistance et contrôle tout au long du cycle 24
III. La fonction d'apprentissage de l'évaluation ex post 24
IV. Promouvoir l'expertise sectorielle de la CEB 25

Une gestion durable de l'Institution 26

A. Valoriser les ressources humaines 27
I. Régime général 27
II. Les relations sociales 28
III. Évoluer au sein de la CEB 28
IV. Politique de rémunération et pensions 29
V. Conditions de travail 30

B. L'empreinte écologique "directe" 31
I. Question de mesure 31
II. Initiatives prises par la CEB 31
III. Un apprentissage progressif 32

C. Politique d'information et de communication 33
I. Rendre compte de son action au public 33
II. Communiquer au sein de l'Institution 34
III. Communiquer auprès des parties prenantes 35



Partie 1

CEB : la banque européenne naturellement sociale

Résumé analytique

C'est d'emblée sous l'égide d'un **mandat** spécifique que la CEB inscrit son action au service d'un développement socialement et écologiquement durable. Sous la haute autorité du Conseil de l'Europe, dans la fidélité à sa vocation sociale d'origine et conformément à la nature bancaire de son activité, l'Institution a su se transformer depuis 1956 pour devenir un instrument financier majeur de la politique de solidarité européenne, forte aujourd'hui de la confiance de ses 40 États membres et d'une notation AAA.

A cet égard, la CEB s'est continûment attachée à maintenir un juste équilibre entre vocation sociale et solidité financière, et à réunir de la sorte les conditions d'une contribution pérenne au renforcement de la cohésion sociale en Europe, cohésion désormais singulièrement mise à l'épreuve par la crise mondiale.

Pour ce faire, la Banque tisse une politique de **coopération** étroite avec d'autres organisations internationales, financières et non financières ce qui lui permet d'élargir sa capacité d'intervention et de renforcer son expertise, tout en faisant valoir son **positionnement unique et original**. Outre ses liens naturels avec le Conseil de l'Europe, la CEB est ainsi devenue un partenaire recherché de l'Union européenne, et coopère avec d'autres IFI ainsi que plusieurs agences spécialisées des Nations Unies dans les domaines d'intérêt commun.

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

L'Institution dispose ailleurs pouvoir d'un dispositif de **gouvernance** articulé autour des quatre organes que sont le Conseil de direction, le Conseil d'administration, le Gouverneur et le Comité de surveillance, dont les attributions sont définies par le Statut de la Banque. Au quotidien, dans le respect des dispositions statutaires qui confèrent au Gouverneur le pouvoir de décision sur la conduite et le fonctionnement courants dont il répond devant les Conseils, délégation et collégialité au travers des comités internes participent d'une gestion transparente et efficace.

A moyen terme, le cap **stratégique** est fixé par le Plan de Développement qui décrit la logique d'action de la Banque et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, y compris en s'assurant de l'adéquation du capital avec les objectifs d'activité. Cette feuille de route, qui offre une visibilité pluriannuelle, est du reste le fruit d'un processus d'élaboration approfondi et concerté au sein des organes de gouvernance. Lancée en juin 2007 sur proposition du Gouverneur, le Plan de Développement actuel s'achevant fin 2009, la revue stratégique en cours bénéficie de l'éclairage du rapport remis le 20 octobre 2008 par un Comité de personnes éminentes. La CEB est ainsi en bonne position, dans un contexte marqué par la crise, pour tracer les orientations et procéder aux évolutions qui lui permettront, dans les années à venir, de conforter son rôle de **banque de développement naturellement sociale**.

A. Un mandat social

I. Instrument financier de la solidarité européenne…

La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) a été créée en 1956 afin d'apporter des solutions aux problèmes des réfugiés. Elle s'est depuis lors adaptée à l'évolution des priorités sociales, pour mieux contribuer au renforcement de la cohésion sociale en Europe. **La CEB est aujourd'hui une banque multilatérale de développement à vocation sociale, la plus ancienne d'Europe, qui, forte de ses 40 États membres, représente un instrument majeur de la politique de solidarité sur le continent**. Elle participe ainsi au financement de projets sociaux, répond aux situations d'urgence et concourt par là même à l'amélioration des conditions de vie dans les régions les moins favorisées.

Une vocation sociale fondatrice

La CEB a beau s'être profondément transformée depuis sa création et n'avoir cessé d'élargir son champ d'intervention, elle est demeurée, depuis plus de cinquante ans, fidèle à deux principes fondateurs.

- d'une part, la Banque a considéré comme intangible le mandat social présidant à son activité, conformément aux valeurs du Conseil de l'Europe
- d'autre part, la CEB s'est attachée à garantir la sécurité financière de ses opérations, dans une volonté de stricte autonomie budgétaire.

C'est la promesse d'une institution atypique, née sous forme d'un Fonds de Réétablissement, doté alors d'un capital inférieur à 7 millions de dollars US, pour contribuer au financement de projets de réinstallation des réfugiés issus du "rideau de fer" qui s'abat sur l'Europe.

L'Institution tire ses ressources financières du capital versé, des réserves accumulées au fil du temps et des capitaux levés sur les marchés auxquels elle accède dans les meilleures conditions grâce à sa notation AAA. Avantages dont elle fait bénéficier ses emprunteurs, pour des projets d'investissement à caractère social susceptibles d'aider ses États membres à atteindre une croissance durable et équitable.

La Banque dispose aujourd'hui d'un capital souscrit de € 3,3 milliards et, tout en s'attachant à maintenir un juste équilibre entre mandat social et solidité financière, exerce un **effet de levier** remarquable, dont témoigne le versement de quelque € 28 milliards de prêts depuis sa création.

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

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

Ceci fait naturellement du Conseil de l'Europe une "partie prenante" (*stakeholder*) prioritaire. Ainsi, la CEB agit dans le cadre du Conseil de l'Europe et soutient ses priorités. A cet effet, le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe émet un avis de recevabilité du point de vue politique et social pour chaque projet soumis à la Banque. Ces liens étroits sont également mis en relief par l'impact que les différents Sommets du Conseil de l'Europe tenus au plus haut niveau politique ont eu sur l'évolution de la CEB depuis 15 ans (voir encadré ci-après).

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

Les Sommets du Conseil de l'Europe et la CEB

Depuis la création du Conseil de l'Europe en 1949, les Chefs d'État et de Gouvernement se sont réunis à trois reprises, en 1993, 1997 et plus récemment en 2005, respectivement à Vienne, Strasbourg et Varsovie. Chaque Sommet a donné une impulsion supplémentaire à l'action de la Banque et contribué à façonner son visage actuel. Ainsi :

- le Sommet de Vienne a donné le signal de la vague d'adhésion des pays d'Europe centrale, orientale puis du Sud-Est à la Banque, laquelle n'était encore qu'un Fonds
- le Sommet de Strasbourg a élargi son mandat au renforcement de la cohésion sociale, au côté de ses priorités statutaires
- celui de Varsovie, tout en confirmant l'action traditionnelle de la Banque en faveur des populations en détresse et de la cohésion sociale, a également invité la CEB à contribuer par les moyens qui lui sont propres, à la mise en place d'une société européenne libre, démocratique et solidaire.

On relèvera que la première Conférence des Ministres européens en charge des questions sociales, organisée les 26/27 février 2009 à Moscou par le Conseil de l'Europe, a permis de réunir les impératifs des Sommets de Strasbourg et de Varsovie en précisant dans sa déclaration finale que "la cohésion sociale soutient les objectifs fondamentaux du Conseil de l'Europe en matière de droits de l'homme, de démocratie et d'État de droit".

B. Un positionnement unique et original

I. Spécificités sectorielles et géographiques

Sectoriellement, **la CEB est la seule banque de développement européenne dont le mandat est exclusivement social**.

Statutairement, la Banque intervient en priorité en faveur des populations très vulnérables que sont, d'une part, les réfugiés, personnes déplacées et migrants, d'autre part, les victimes de catastrophes naturelles, apportant ainsi son concours financier aux projets d'urgence concernés.

Au titre de la cohésion sociale, l'Institution cible également son action au bénéfice de groupes fragilisés ou à risques : populations vivant en-dessous du seuil de pauvreté, enfants abandonnés et personnes handicapées, minorités telles que les Roms. Par ailleurs, au-delà de sa réponse systématique aux situations d'urgence, que permettent une structure légère et une capacité de réaction rapide, la Banque s'attache à inscrire son action au long cours. C'est, du reste, le sens donné aux trois grandes lignes d'action sectorielle – à savoir le renforcement de l'intégration sociale, la gestion de l'environnement et le développement du capital humain –, lesquelles traduisent à la fois la vocation sociale propre à la CEB et la logique de développement qui sous-tend l'ensemble de son activité.

Géographiquement, la CEB compte aujourd'hui **40 États membres**, couvrant un espace qui va de la Turquie à l'Islande et du Portugal à la Géorgie, ainsi que 33 pays d'opération. A cet égard, l'Institution est susceptible d'apporter sa contribution dans chacun de ses États membres – les fractures sociales et territoriales traversant tous les pays jusqu'aux plus riches d'entre eux – même si elle met un accent tout particulier sur les **21 pays d'Europe centrale et du Sud-Est qualifiés de "groupe cible" (* ci-contre**).

Le champ d'intervention de la Banque s'étend donc bien au-delà de l'Union européenne, dont 25 pays sont aujourd'hui simultanément membres des deux institutions. De même que le Conseil de l'Europe est un sas politique pour de nombreux pays de l'espace européen, la CEB, placée sous l'égide du Conseil, représente un sas économique et financier pour plusieurs de ses États membres (Turquie, pays balkaniques, …) sur le chemin de l'intégration européenne, tout en sachant que l'adhésion à l'Union d'un certain nombre d'autres pays membres n'est pas, ou pas encore, d'actualité.



Les 40 États membres de la CEB :

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

II. Coopération interinstitutionnelle

La politique de coopération menée par la Banque résulte d'une triple exigence :

- élargir la capacité d'intervention de l'Institution
- renforcer son expertise en matière sociale
- faire valoir sa spécificité au sein de la communauté internationale.

A cet effet :

- la nature de la coopération recherchée par la CEB porte en priorité sur des financements additionnels et des expertises complémentaires
- la Banque, outre ses liens naturels avec le Conseil de l'Europe, tisse un **réseau de partenariats étroits** avec l'Union européenne dont la BEI, d'autres IFI ainsi que plusieurs agences spécialisées des Nations Unies. Les instruments de cette coopération élargie sont au demeurant récapitulés ci-après.

1. La CEB et le Conseil de l'Europe

Outre leurs liens institutionnels et statutaires vis-à-vis desquels le Secrétariat de l'Accord Partiel joue un rôle pivot, les interactions entre la CEB et le Conseil de l'Europe, dans le fonctionnement courant, sont nombreuses. On peut ainsi citer la coopération qui prévaut en matière de réflexion budgétaire et de politique des ressources humaines, matérialisée entre autres par la mise à disposition d'un agent de la Banque auprès du Bureau du Commissaire aux Droits de l'Homme, ainsi que les efforts engagés pour développer des actions de communication. L'impulsion est également donnée par des réunions de liaison régulières et à visée opérationnelle, entre le Management de la CEB représenté par son Vice-Gouverneur Délégué et le Secrétariat Général du Conseil de l'Europe, représenté par le Directeur Général de la Cohésion Sociale, outre les services concernés par les sujets d'actualité.

2. La CEB et l'Union européenne

Depuis l'élargissement de l'UE de 15 à 27 États membres, le champ d'intervention de la CEB recoupe plus largement celui des activités communautaires. En effet, la plupart des membres de la CEB le sont aussi de l'UE ou sont couverts par les politiques européennes de préadhésion ou de voisinage. Aussi la CEB s'attache-t-elle à renforcer sa concertation avec la **Commission européenne** et la Banque européenne d'investissement (**BEI**).

La Banque est ainsi devenue partie à trois accords-cadres ("*Memoranda of Understanding*") de coopération portant sur les politiques européennes de rénovation urbaine (initiative JESSICA), de soutien aux pays d'Europe centrale et orientale ainsi que de voisinage. A ce titre, la CEB est associée à la mise en œuvre de programmes de l'UE comme le *WBIF* (*Western Balkans Investment Framework*) et la *NIF* (*Neighbourhood Investment Facility*). Depuis 2000, la CEB a également effectué avec la Commission européenne et Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) une série de cofinancements en faveur des pays en transition : le montant total des prêts approuvés par la CEB dans ce cadre avoisine € 600 millions, fin 2008. La Banque a par ailleurs signé, en 2006, aux côtés de plusieurs IFI, une déclaration sur les principes européens pour l'environnement (EPE). Cette déclaration associe les signataires dans la mise en œuvre des principes communautaires de gestion durable de l'environnement. En outre, la Banque a été partenaire, depuis 2001, du Pacte de Stabilité pour l'Europe du Sud-Est, qui a rassemblé les pays de la région et ceux de l'Union européenne ainsi que certains autres pays et plusieurs organisations internationales. Le Pacte de Stabilité a été remplacé, le 27 février 2008, par le *Regional Co-operation Council (RCC)*. La CEB s'est déclarée prête à collaborer avec le RCC, tout comme les autres institutions financières internationales.

Enfin, **le Gouverneur de la CEB et le Président de la BEI ont signé en 2008 une "Déclaration conjointe sur la coopération" entre les deux institutions**. Cette déclaration consacre la collaboration qui existe de longue date entre les deux institutions tout en définissant les modalités de leur coopération future.



3. La CEB et les autres institutions internationales

Institutions financières internationales (IFI)

Si la Banque est associée aux IFI par plusieurs instruments de concertation conclus sous l'égide de l'Union européenne, elle a également signé trois accords de coopération bilatéraux avec la Banque européenne de reconstruction et de développement (**BERD**), la **Banque mondiale**

et la Nordic Investment Bank (**NIB**). Ce cadre de coopération favorise la mise en œuvre d'opérations conjointes avec les autres IFI. A titre d'illustration, la CEB a organisé, conjointement avec la Banque mondiale, des conférences internationales sur le logement social dans les Balkans (2003) et sur les catastrophes naturelles (2006).

Agences des Nations Unies
La Banque a conclu des accords-cadres de coopération bilatéraux avec trois agences de l'ONU actives dans les pays membres de la CEB, à savoir le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (**HCR**), l'**UNICEF** et le Programme des Nations Unies pour le Développement (**PNUD**). Ces accords entérinent une coopération de longue date qui voit la Banque contribuer, par des dons, au financement de projets initiés par ces agences. A fin 2008, la CEB a ainsi approuvé des dons d'un montant total de € 8 millions en faveur de projets que ces dernières mettent en œuvre. Par ailleurs, la Banque entretient une collaboration active avec d'autres agences de l'ONU actives dans ses domaines d'intervention dont, en particulier, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM).



MM. Antònio Guterres (HCR) et Raphaël Alomar (CEB)

4. Accords de coopération

Instruments de coopération avec l'Union européenne

Memoranda of Understanding (MoU) conclus avec la Commission européenne

- Coopération pour l'Europe orientale, le Caucase du Sud, la Russie et l'Asie Centrale, dans le cadre de la politique européenne de voisinage – signé le 13/07/2007
  Cosignataires : Commission européenne, BERD, BEI, BIRD, BSTDB, NIB, SFI
- Approche coordonnée pour le financement du renouveau et du développement urbains (y compris dans le cadre de JESSICA) pour la période de programmation 2007-2013 des Fonds Structurels Communautaires – signé le 30/05/2006
  Cosignataires : Commission européenne, BEI
- Développement économique des nouveaux États membres de l'Union européenne d'Europe centrale et orientale, de Chypre, de Malte et préparation à l'adhésion à l'UE des pays candidats et potentiellement candidats à l'adhésion – signé le 11/04/2006
  Cosignataires : Commission européenne, BEI, BERD, BIRD, BSTDB, NEFCO, NIB, SFI

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

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

Instruments de coopération avec les institutions financières internationales

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

Memoranda of Understanding avec les agences spécialisées de l'ONU

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

C. Les valeurs de l'Institution

I. Intégrité

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

A ce titre, la Banque s'attache en priorité :

- d'un côté, à promouvoir les **principes de transparence et de responsabilité**, ainsi que leur articulation dans les conditions adéquates
- de l'autre, à assurer **un fonctionnement et un niveau éthique conformes** à la nature d'une Institution telle que la CEB.

Au-delà de l'affirmation du principe général, la politique de transparence poursuivie par la Banque s'efforce ainsi :

- de porter l'accent sur la clarté de sa mission et la lisibilité de son cadre d'intervention pour permettre à chacun d'apprécier, en toute connaissance de cause, l'efficacité de la contribution de l'Institution, tout en apportant une réponse adaptée au besoin d'information croissant du plus large public
- de concilier la nécessaire transparence avec un droit à la confidentialité, dans l'intérêt même des contreparties de la CEB
- d'asseoir une juste pratique de la transparence sur le devoir de responsabilité.

Cette responsabilité conduit en particulier le Management à rendre compte de son action, d'abord devant les actionnaires (*shareholders*) – à ce titre, il lui appartient de faire en sorte que les organes collégiaux, dans le respect de leurs compétences respectives, puissent exercer leurs fonctions de pilotage et de contrôle de l'activité dans les conditions les plus appropriées – et, plus largement, devant l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*).

Les conditions d'un fonctionnement intègre de l'Institution s'appuient notamment sur :

- la **conduite appropriée des Agents, du Management élu et des [membres] des organes collégiaux de la Banque**. A cet égard, il existe depuis octobre 2001 un Code de conduite applicable au Gouverneur, aux Vice-Gouverneurs, aux membres du personnel et aux collaborateurs ou prestataires contractuels. Ce document a été remanié à la lumière des évolutions en la matière observées au sein des autres IFI depuis 2001 et doit être complété par deux nouveaux Codes de conduite applicables respectivement "aux Présidents et aux membres des organes collégiaux" ainsi qu'"aux membres du Comité de surveillance"
- les engagements pris en matière de lutte contre la fraude et la corruption, précisés dans l'encadré ci-après. Il convient également de mentionner l'adoption de "Règles relatives aux consultants et à l'acquisition de biens, travaux et services par la CEB", lesquelles sont applicables depuis le 1er septembre 2008
- un cadre cohérent de conformité qui passe par un dispositif de contrôle spécifique, en complément de l'organisation générale des fonctions de contrôle déjà en place.

Contrôle de conformité (*compliance*)

Le "Cadre général" de la politique de *compliance* approuvé par les organes collégiaux de la CEB en mai 2007, donne à cette fonction la "mission de s'assurer que la Banque agit conformément à ses propres règles, à la législation en vigueur, aux codes de conduite ainsi qu'aux bonnes pratiques, afin d'éviter tout risque d'irrégularité dans le fonctionnement de l'Institution, de ses organes et de son personnel".

C'est en application de ce "Cadre général" que le Département du Contrôle de la Conformité est entré en service début 2008.

Lutte contre la fraude et la corruption

Pleinement consciente des menaces et des risques que font peser la fraude, la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme sur la capacité de l'Institution à mener à bien son mandat, sur sa réputation et, partant de là, sur la confiance et l'appui de ses actionnaires, la CEB a adopté en février 2007 une "Charte anti-corruption" qui s'applique tant au sein de la Banque elle-même que dans le cadre des projets financés par ses soins – avec une attention particulière portée aux procédures de passation de marchés.

Dans le prolongement de cette Charte, le Gouverneur, par une Déclaration signée le 22 octobre 2008, a affirmé l'attachement de la CEB aux principes et actions communs exposés dans la "Déclaration Conjointe des IFIs pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption" en date du 17 septembre 2006.

II. Adaptabilité

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

C'est cette capacité d'adaptation, dans la fidélité à des principes fondateurs, qui a assuré la transformation de ce qui n'était à l'origine qu'un modeste Fonds en une banque de développement de plein exercice. C'est encore elle qui garantit la pertinence de l'action de l'Institution et ainsi l'efficacité de son action en faveur de la cohésion sociale, dans un environnement en profonde mutation.

La traduction opérationnelle se retrouve dans :

- l'approfondissement continu du mandat de la CEB, au service d'un développement socialement et écologiquement durable
- l'élargissement progressif du champ d'intervention d'une Institution qui compte désormais 40 États membres, et la priorité accordée aux pays d'Europe centrale et du Sud-Est qualifiés de groupe cible
- la mise en place, au sein de l'actuel Plan de Développement 2005-2009, d'un dispositif prudentiel innovant, lequel consacre le passage d'une logique d'encadrement des volumes à une logique d'encadrement des risques
- au total, l'effet de levier remarquable exercé par une organisation aux ressources tant humaines (effectif proche de 150 agents) que financières (capital versé par ses États membres inférieur à € 400 millions) somme toute modestes.

Au demeurant, la crise actuelle, d'une ampleur inédite depuis la Grande Dépression, est bien sûr une épreuve mais aussi un moment charnière où se cristallisent risques, défis et opportunités. Les facultés de réaction rapide et d'adaptation de la CEB sont alors autant d'atouts face à cette nouvelle donne.

III. Maîtrise

Pour accomplir son mandat, la CEB s'appuie sur une gestion rigoureuse, encadrée par:

- un dispositif prudentiel articulé, inspiré des recommandations de Bâle II qu'il renforce. Ce dispositif est structuré autour d'un ratio pivot d'emploi des fonds propres, lequel circonscrit le risque de défaut au capital utilisable, un *risk asset coverage ratio* qui limite l'encours de la fraction du portefeuille de prêts notée *below investment grade* au capital dit solide (donc l'exposition de la Banque aux risques les plus élevés), et un ratio de liquidité renforcé
- des politiques financières, réunies dans un "Cadre des opérations financières", délibérément conservatrices. A titre d'illustration, la CEB n'utilise ni portefeuille de trading ni produit structuré de type ABS. Elle dispose, en outre, d'un niveau de liquidité structurellement élevé
- l'accent mis tant sur la maîtrise et la qualité des risques que sur les fonctions d'audit , d'évaluation et de contrôle, la dernière en date étant la *compliance* (voir encadré ci-après).

Ainsi, sans cesser d'étoffer sa contribution au service du développement social en Europe, tout au long de ces dernières années, la Banque a scrupuleusement veillé à affermir sa solidité financière. En témoigne son *rating* AAA, confirmée en octobre 2008 par chacune des trois principales agences de notation mondiales. Ce qui lui permet d'affronter la tempête financière avec sang-froid et de concourir, dans le respect de son mandat et de ses spécificités, à la mobilisation massive de la communauté internationale contre la crise.

Organisation générale des fonctions de contrôle à la CEB

L'organisation générale du contrôle de l'activité repose sur trois grandes catégories de missions, spécifiquement confiées : **1.** aux services de la Banque, **2.** à ses organes collégiaux (Comité de surveillance, Conseil d'administration et Conseil de direction), **3.** à des intervenants externes spécialisés et indépendants (audit externe et agences de notation).

S'agissant plus précisément du **dispositif interne de contrôle** de l'activité, celui-ci comprend :

- un contrôle de premier niveau, effectué par le management des Directions opérationnelles elles-mêmes
- un niveau d'évaluation des risques, sous la responsabilité des différents Départements spécialisés
- un niveau de décision dévolu à plusieurs Comités internes
- un niveau de vérification, tant du respect du dispositif de contrôle interne et de suivi des risques incombant à l'Audit interne, que de sa conformité générale, par la *compliance*.

D. La gouvernance

I. Organes statutaires

La gouvernance est un élément clé du (bon) fonctionnement de toute institution financière (internationale). Par "gouvernance" ou "gouvernement d'entreprise", on entend le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Celui-ci, pour une banque multilatérale de développement telle que la CEB, s'apprécie notamment à la lumière :

- d'un côté, des principes directeurs les plus récents en matière de gouvernance d'institutions financières, publiés par les autorités internationales prescriptrices dans ce domaine (OCDE et Comité de Bâle)
- de l'autre, des mécanismes et pratiques en vigueur au sein des autres IFI.

La mise en œuvre de la gouvernance à la CEB s'attache naturellement à tenir compte de la spécificité de l'Institution. Ainsi :

- en tant que banque, la CEB s'assure que ses états financiers donnent une image fidèle de sa situation financière et que ses activités sont réalisées, par le biais des moyens d'intervention qui lui sont propres, en conformité avec les meilleures pratiques bancaires
- en tant qu'institution internationale, elle œuvre, dans la transparence et le respect des dispositions statutaires qui lui sont applicables, à la réalisation de son mandat social.

Le dispositif de gouvernance est régi par le Statut de la Banque, lui-même précisé par le Règlement intérieur de chaque organe collégial. Aux termes de l'Article VIII du Statut, l'organisation, l'administration et le contrôle de la Banque sont assurés par les organes suivants :

- le Conseil de direction
- le Conseil d'administration
- le Gouverneur
- le Comité de surveillance.

Le secrétariat des organes de la Banque est assuré par le "Secrétariat de l'Accord partiel sur la Banque de développement du Conseil de l'Europe" au Conseil de l'Europe, à Strasbourg.

Conseil de direction

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

Conseil d'administration / Comité exécutif

Le Conseil d'administration exerce tous les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil de direction.
Il est composé d'un Président et d'un représentant par État membre.
Le Conseil d'administration, dont les pouvoirs sont décrits dans l'Article X du Statut, met en place et supervise l'application des politiques opérationnelles, approuve les projets d'investissement soumis par les Gouvernements, vote le budget de fonctionnement de la Banque.
Depuis 1994, un Comité exécutif a été créé au sein du Conseil d'administration.
Il est composé de 14 membres du Conseil d'administration, et présidé par le Président du Conseil d'administration. Il est notamment chargé de faire un premier examen des demandes de financement, de suivre l'exécution des projets financés ainsi que l'activité financière.

Gouverneur

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

Comité de surveillance

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

Dirigeants au 31 décembre 2008

Organes collégiaux
M. Lars Kolte, Président du Conseil de direction
M. Rainer Steckhan, Président du Conseil d'administration

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

II. Management

Principes de gestion

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

Dans le respect des principes de bonne gouvernance, le Gouverneur s'attache à réunir les conditions d'une prise de décision efficace, qui passent par la mise en place :

- d'une part, de **règles de délégation aux Vice-Gouverneurs**
- d'autre part, de la **collégialité, à travers les Comités internes** (listés ci-contre)

La collégialité est essentiellement assurée par les comités internes qui couvrent l'activité de la Banque dans toutes ses dimensions. Cette collégialité vise à :

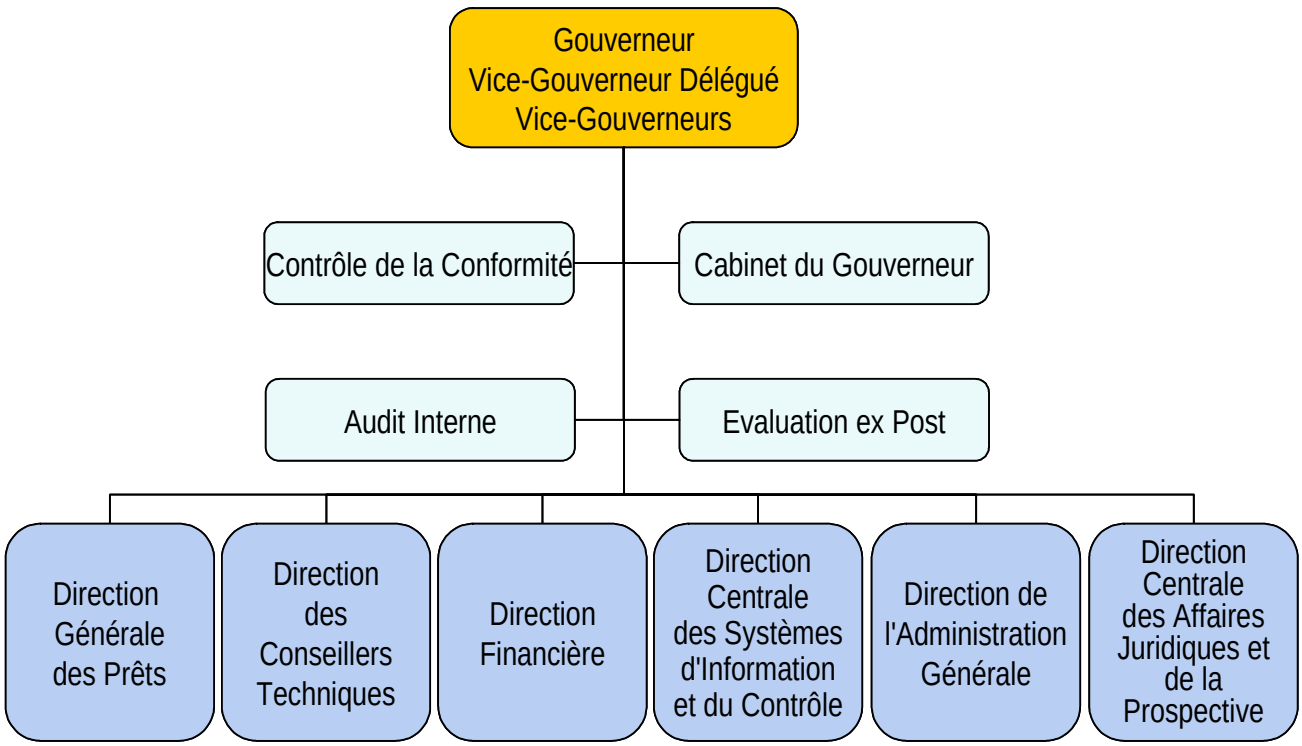
- assurer la transparence et la compréhension du processus décisionnel
- faciliter la bonne application de décisions prises en toute connaissance de cause
- fédérer une équipe de direction au service de l'intérêt général de l'Institution.

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

Comités internes de la CEB

- Comité d'Orientation et de Coordination (qui réunit le Gouverneur et les Vice-Gouverneurs)
- Comité de Direction Générale (qui réunit le Management élu et les principaux Directeurs)
- Comité des Risques
- Comité de Projets et de Développement
- Comité Financier
- Comité ALM
- Comité de Pilotage Budgétaire

Organigramme



E. Le cadre stratégique

I. Planification

La stratégie d'activité de la CEB est formalisée dans un Plan de Développement à moyen terme qui décrit la logique d'action de la Banque, tant géographique que sectorielle, les moyens budgétaires et organisationnels nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que l'adéquation entre ces objectifs et le capital de l'Institution. L'élaboration de ce Plan fait l'objet d'un processus séquentiel, de discussions approfondies entre le Management et les organes collégiaux, et de plusieurs itérations au cours de l'année d'approbation et de celle qui précède. Le Plan prévoit également une revue d'étape à mi-parcours, afin d'évaluer la concordance entre les objectifs fixés et les résultats observés et de proposer d'éventuels ajustements sur la base de projections d'activité concernant la période restante.

Le **Plan de Développement 2005-2009** a été approuvé à l'unanimité par les Conseils [1] en juin 2004, à Budapest, lors de la Réunion Commune de la Banque.

En synthèse, il fixe les grandes orientations suivantes :

- l'amplification de l'action de la CEB en Europe centrale et du Sud-Est, en allouant au moins 50% du montant annuel des décaissements de la Banque sur la durée du Plan en faveur de ce groupe cible de pays – qu'accompagne une progression raisonnable de l'encours de prêt
- le regroupement homogène des domaines d'éligibilité de l'Institution autour de trois lignes d'action sectorielle (à savoir le renforcement de l'intégration sociale, la gestion de l'environnement et le développement du capital humain) afin d'assurer une meilleure lisibilité de l'activité de la Banque et de mieux affirmer sa mission au service du développement social durable – assorti d'une distribution relativement équilibrée des décaissements entre les trois lignes d'action en question
- la valorisation de l'expertise interne à la CEB au service de la qualité des projets, et une politique active de coopération avec les autres institutions internationales, notamment l'Union européenne, pour renforcer la capacité d'action de la Banque ainsi que la complémentarité et la valeur ajoutée de ses interventions.

[1] Conseil de direction et Conseil d'administration

Ces orientations :

- sont elles-mêmes encadrées par un dispositif prudentiel novateur et exigeant, inspiré de Bâle II et mis en place à l'issue d'un dialogue exigeant avec les Conseils, les agences de notation et plusieurs autorités de supervision bancaire, permettant ainsi d'accompagner le développement de l'activité sans recourir à une augmentation de capital
- supposent, en cohérence, un renforcement ciblé des moyens humains et matériels de la Banque – sachant qu'en tout état de cause, le budget de l'Institution est approuvé par le Conseil d'administration sur une base annuelle
- s'appuient également sur des mesures d'accompagnement, dont l'essentiel a ensuite été repris dans la Politique de prêt et de financement de projets, adoptée en juin 2006.

II. Revue stratégique en cours

Lancée en juin 2007, à Prague, par le Conseil de direction sur proposition du Gouverneur, la revue stratégique de la CEB a conduit, en mars 2008, le Conseil de direction à nommer un "**Comité de Personnes Éminentes**" conformément aux bonnes pratiques employées au cours d'exercices similaires dans d'autres organisations internationales.

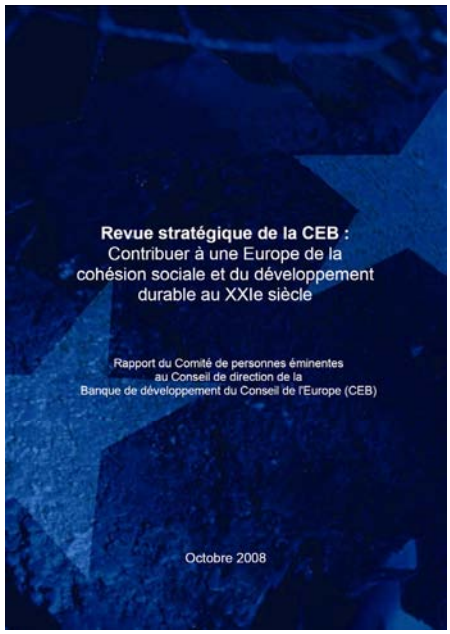
Composé de M. Enrique Iglesias, ancien Président de la Banque Interaméricaine de Développement, et de M. Jón Sigurðsson, ancien Président de la Banque nordique d'investissement, et conseillé par M. Jacques de Larosière, ancien Directeur général du Fonds monétaire international et ancien Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, en tant que *Special Advisor*, le Comité de Personnes Éminentes s'est vu confier par le Conseil de direction la mission d'éclairer, avec recul et indépendance, les questions de mandat, de positionnement international et de gouvernance de la CEB.

Le Comité a remis son rapport au Président du Conseil de direction, en présence du Gouverneur, à Paris, le 20 octobre 2008. Le rapport souligne notamment que la Banque fonctionne bien et formule quelques recommandations portant en particulier sur le champ de son mandat, sur son action dans les pays du groupe cible, sur sa coopération internationale, sur son lien étroit avec le Conseil de l'Europe ainsi que sur sa gouvernance.

Comme le recommandait le Comité, le Conseil de direction, lors de sa réunion du 28 novembre 2008, a chargé le Gouverneur de "préparer un **plan d'action** proposant différentes options et

un calendrier pour la mise en œuvre des propositions du Comité de Personnes Éminentes, ainsi qu'une analyse des coûts des mesures proposées". L'enjeu, tel qu'il est souligné dans le rapport du Comité, est de moderniser la structure de la Banque afin de lui permettre de remplir son mandat plus efficacement. Les récents événements ayant affecté l'économie mondiale et les marchés financiers ont en effet mis au premier plan le besoin de financement du développement social au bénéfice des États membres.

Cet exercice est en cours. Il est naturellement complémentaire de la **préparation du prochain Plan de Développement 2010-2014**, qui a été engagée en parallèle et devrait se poursuivre tout au long de l'année 2009.



Complément sur la répartition du capital souscrit de la CEB au 31 décembre 2008

(en milliers d'euros)	Montant	
Allemagne	549 692	16,640%
France	549 692	16,640%
Italie	549 692	16,640%
Espagne	358 504	10,852%
Turquie	233 077	7,056%
Pays-Bas	119 338	3,613%
Belgique	98 634	2,986%
Grèce	98 634	2,986%
Portugal	83 538	2,529%
Suède	83 538	2,529%
Pologne	76 988	2,331%
Suisse	53 824	1,629%
Danemark	53 823	1,629%
Norvège	41 889	1,268%
Finlande	41 889	1,268%
Bulgarie	37 491	1,135%
Roumanie	35 963	1,089%
Irlande	28 998	0,878%
Hongrie	26 884	0,814%
République tchèque	25 833	0,782%
Luxembourg	20 849	0,631%
Serbie	15 511	0,470%
Croatie	12 831	0,388%
Chypre	11 934	0,361%
République slovaque	11 380	0,344%
Albanie	8 034	0,243%
Lettonie	7 688	0,233%
Estonie	7 637	0,231%
"l'ex-République yougoslave de Macédoine"	7 637	0,231%
Lituanie	7 556	0,229%
Slovénie	7 380	0,223%
Islande	6 089	0,184%
Malte	6 089	0,184%
Géorgie	5 928	0,179%
Bosnie - Herzégovine	5 816	0,176%
Monténégro	3 952	0,120%
Moldova	3 294	0,100%
Saint-Marin	2 921	0,088%
Liechtenstein	2 921	0,088%
Saint-Siège	82	0,002%
Total	**3 303 450**	**100,000%**



Partie 2

Des financements socialement responsables

Résumé analytique

Dans la conduite de son activité de prêts et de projets, la CEB attache la plus grande importance à la lisibilité de son cadre d'intervention et à la qualité des projets qu'elle finance. Au service d'un développement socialement et écologiquement durable, l'accent est notamment mis sur l'action de l'Institution en faveur d'un développement urbain viable et de l'environnement.

La **structure de l'activité projets-prêts** de la Banque s'articule autour de trois lignes d'action sectorielle, à savoir : le renforcement de l'intégration sociale, la gestion de l'environnement et le développement du capital humain. Les critères d'éligibilité des projets financés par la CEB et les procédures générales sont exposés dans la **Politique de prêt et de financement de projets** de la Banque, document de référence qui traduit à la fois la vocation sociale et la logique de développement qui sous-tend l'ensemble l'activité de la CEB. Dans ce cadre, la Banque recherche un juste équilibre entre des projets à haute valeur sociale et le respect d'une gestion des risques rigoureuse, compte tenu d'un dispositif prudentiel exigeant.

Au titre de sa contribution à la cohésion sociale en Europe, la CEB s'emploie à **promouvoir un développement urbain durable**. Cette intervention vise en priorité le secteur du logement pour les personnes à bas revenu, les infrastructures municipales et le renouveau urbain. Elle porte également sur la maîtrise de l'empreinte environnementale de l'habitat, au moyen notamment du financement de projets destinés à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. La Banque souhaite ainsi développer les opérations encourageant le **"logement vert"**, à savoir des habitations à faible consommation d'énergie et empreinte carbone pour mieux lutter contre le réchauffement climatique.

S'agissant de la CEB, **œuvrer pour l'environnement** se traduit non seulement par la réponse rapide aux situations d'urgence, en cas de catastrophes naturelles ou écologiques, mais encore par une action durable au service de la **prévention et** de la **protection de l'environnement**. Plus largement, la Banque s'efforce d'intégrer les exigences du développement durable à chacun des projets qu'elle finance, quel que soit le secteur d'intervention concerné. Les lignes directrices de l'Institution en la matière suivent la déclaration sur les principes européens pour l'environnement (EPE), adoptée en 2006.

Au total, dans l'ensemble de son activité de prêts et de projets, la CEB accorde une attention particulière à la **qualité des projets** qu'elle finance, en vue d'en optimiser l'impact social et la valeur ajoutée. Dans cette perspective, l'assistance et le suivi tout au long du cycle de vie des projets, d'amont en aval, jouent un rôle essentiel. A cet égard, la fonction d'apprentissage de l'évaluation ex post, outil de gestion et de responsabilisation, doit être soulignée. En complément, la CEB s'attache également à valoriser son expertise sectorielle par l'organisation d'ateliers de travail ou la publication d'études et de brochures dans ses domaines d'action prioritaire.

A. Un cadre structuré d'intervention

I. Un document de référence : la politique de prêt et de financement de projets

La CEB peut octroyer des prêts au sein de ses 40 États membres afin de financer des projets répondant à un certain nombre de critères sectoriels, géographiques, sociaux et financiers.

Les principes de base pour toutes les activités liées à l'instruction, l'approbation, le financement et le suivi des projets présentés à la Banque en vue de leur financement sont présentés dans la **Politique de prêt et de financement de projets**, approuvée par le Conseil d'administration en 2006. Ce document définit successivement :

- les secteurs d'intervention
- les moyens financiers d'intervention
- les mécanismes d'approbation des demandes et de gestion du stock de projets
- le financement et le suivi des projets
- les modalités de fonctionnement du Compte Fiduciaire Sélectif de la CEB [2].

Ces dispositions sont complétées par quatre documents d'application, à savoir, le "*Manuel pour la préparation et le suivi des projets*", les "*Modalités d'administration du Compte Fiduciaire Sélectif*" le "*Champ d'application du Compte Fiduciaire Sélectif*" et le "*Règlement des prêts*".

Le Manuel précise, notamment à l'attention des emprunteurs, les modalités techniques de mise en œuvre des projets, en particulier, les critères retenus par la CEB en matière d'éligibilité des projets ainsi que la nature des contrôles effectués conditionnant le financement du projet.

S'agissant du Compte Fiduciaire Sélectif, le document permet en particulier de réviser annuellement, les pays éligibles et les plafonds de bonification.

Le Statut de la CEB [3] prévoit que les conditions générales régissant les prêts et les garanties des prêts accordés par la Banque sont définies par le Conseil d'administration dans le cadre du Règlement des prêts. En outre, le Règlement prévoit que les projets doivent se conformer aux dispositions prévues par la "*Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales*" [4] et la "*Charte sociale européenne*" [5].

Les comptes fiduciaires : un moyen d'action supplémentaire pour la CEB

Les comptes (ou fonds) fiduciaires, institués avec certains des États membres de la CEB, se révèlent d'un intérêt majeur pour la Banque, notamment dans les phases d'instruction et de préparation de projets de plus en plus complexes (par exemple, pour le financement d'études de faisabilité) ou pour l'accompagnement de projets existants.

Le Compte Fiduciaire Norvégien pour les Balkans occidentaux

La CEB gère depuis 2003 un mécanisme d'assistance original, le **Compte Fiduciaire Norvégien** (NTA), mis en place à l'initiative des Autorités norvégiennes afin de permettre la mise en œuvre de diverses initiatives en faveur de pays des Balkans occidentaux. La contribution totale des Autorités norvégiennes au NTA depuis sa création s'élève à € **3 millions** et a permis, à fin 2008, de soutenir dans les différents secteurs éligibles, quelque 29 initiatives différentes.

Le Fonds Fiduciaire pour les Droits de l'Homme

À la suite du IIIème Sommet du Conseil de l'Europe de Varsovie (2005), la CEB a introduit dès 2006 un nouveau secteur d'intervention : le financement de projets de construction, réhabilitation ou transformation d'infrastructures ou de bâtiments destinés à abriter des services publics, afin de contribuer à l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services publics administratifs et judiciaires de ses pays membres. Dans cet esprit, le 13 mars 2008, la CEB, la Norvège et le Conseil de l'Europe ont signé à Oslo l'accord instituant le **Fonds fiduciaire pour les Droits de l'Homme**.

Par ailleurs, le principe d'un nouveau Fonds Fiduciaire abondé par l'Espagne a été entériné fin 2008.

[2] Compte spécial créé en 1995 pour octroyer des bonifications d'intérêts en faveur de projets relevant des objectifs hautement prioritaires de la CEB et dans les pays en transition. Il est alimenté par des prélèvements sur les profits de la Banque et par des contributions volontaires des États membres.
[3] Cf. article VII, section 5, du Statut
[4] Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales, 04/11/1950, STCE no. : 005
[5] Charte sociale européenne, 18/10/1961, STCE no. : 035

II. Une logique de développement articulée autour de 3 lignes d'action sectorielle

La CEB concourt à la réalisation de projets d'investissement à caractère social en faveur de la cohésion sociale en Europe, au travers de trois lignes d'action sectorielle, à savoir :

- le **renforcement de l'intégration sociale**

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

- la **gestion de l'environnement**

Prendre part à la gestion durable de l'environnement se traduit non seulement par la réponse rapide aux situations d'urgence, en cas de catastrophes naturelles ou écologiques, mais avant tout par une action durable au service de la prévention et de la protection de l'environnement.

- le **développement du capital humain**

Soutenir le développement du capital humain, dans les secteurs clés de la santé, de l'éducation et de la formation professionnelle, favorise à terme une croissance économique et sociale, à la fois plus dynamique et plus équitable, au service de l'épanouissement de l'individu et du bien-être collectif.

Chacune de ces trois lignes d'action est composée de secteurs d'intervention présentés ci-après :



Logements sociaux en Pologne



Prévention des inondations Hongrie



Services de transfusion sanguine en Moldova

Cette démarche répond à une double exigence : d'une part, assurer une meilleure lisibilité de l'activité de la Banque au moyen d'un regroupement homogène de ses secteurs éligibles, d'autre part, affirmer la mission de l'Institution au service du développement social durable.

Lignes d'action sectorielle	Secteurs d'intervention
Renforcement de l'intégration sociale	▪ Aide aux réfugiés, migrants et personnes déplacées ▪ Logement pour les personnes à bas revenus ▪ Création et maintien d'emplois viables ▪ Amélioration de la qualité de vie en milieu urbain et rural ▪ Infrastructures des services publics administratifs et judiciaires
Gestion de l'environnement	▪ Catastrophes naturelles ou écologiques ▪ Protection de l'environnement ▪ Protection et réhabilitation du patrimoine historique et culturel
Développement du capital humain	▪ Santé ▪ Éducation et formation professionnelle

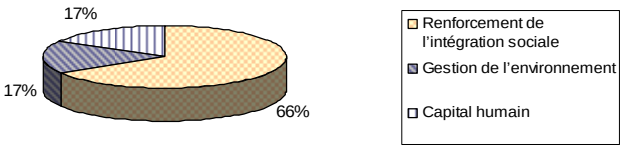
III. La recherche du juste équilibre

1. Des projets à haute valeur sociale

La structure de l'activité projets et prêts reflète l'engagement de la CEB au service du développement socialement durable.

Les projets approuvés en 2008 ont été distribués selon les trois grandes lignes d'action sectorielle de la Banque à hauteur respectivement de :

Répartition par ligne d'action sectorielle
Projets approuvés en 2008



Sur un plan opérationnel, l'exercice 2008 se caractérise par une part prépondérante (66%) des projets en faveur du renforcement de l'intégration sociale. En particulier, les nouvelles opérations dans les secteurs de la *création et du maintien d'emplois viables* et de l'*amélioration de la qualité de vie en milieu urbain et rural* ont représenté un total cumulé de € 1,1 milliard. Par ailleurs, les projets pour la *protection et l'amélioration de l'environnement* ont atteint € 323 millions. Enfin, la Banque a approuvé des projets en faveur du développement du capital humain, dans les secteurs de la *santé* et de l'*éducation*, pour un montant total de € 312 millions.

Parmi les **initiatives à haute valeur sociale** approuvées récemment par la Banque, on peut relever :

- le soutien à la création et au maintien d'emplois dans des micro entreprises en **Espagne** au moyen de microcrédits destinés à une population cible qui n'a pas –ou très peu– accès aux circuits de prêt traditionnels. Avec cette opération, la CEB contribuera au renforcement de la cohésion sociale et au développement du tissu productif à travers le pays en rendant plus facile l'accès au marché de l'emploi et à des revenus stables pour des personnes menacées par l'exclusion sociale et la marginalisation

- le financement des travaux de rénovation de l'Hôpital Clinique Républicain de Chişinău, le plus grand hôpital de **Moldova**, qui permettra de jeter les bases de la réforme du secteur hospitalier du pays. L'objectif est de moderniser et améliorer la qualité des services et d'optimiser les moyens mis à la disposition de l'hôpital pour le bénéfice des 25 000 patients hospitalisés et des quelque 100 000 patients externes qui le fréquentent chaque année
- ou encore l'approbation d'un ensemble de projets en faveur de la **Roumanie**, pour mieux accompagner ce pays dans ses efforts de mise à niveau de l'acquis communautaire et lui permettre de faire face, en particulier, aux défis du développement durable (réponse aux inondations récurrentes du bassin du Danube conjuguée à l'amélioration de l'accès à l'eau potable et du traitement des eaux usées). Ces contributions sont du reste le fruit d'un "*policy dialogue*" étroit avec les Autorités roumaines.

2. Un cadre prudentiel et de gestion des risques rigoureux

La gestion et le contrôle des risques contribuent de façon déterminante au maintien de la solidité financière d'un établissement de crédit. Aussi, la CEB met continuellement à jour son dispositif de gestion et de surveillance des risques, dans le respect du principe de permanence des méthodes et afin de se conformer aux meilleures pratiques de la profession.

Ainsi, parallèlement à l'élaboration de son Plan de Développement pour la période 2005-2009, et en vue d'encadrer avec rigueur les nouvelles orientations stratégiques qui le caractérisent, la Banque a défini un **dispositif prudentiel renforcé** mis en place à l'issue d'un dialogue exigeant avec ses Conseils [6], les agences de notation et plusieurs autorités de supervision bancaire. Ce nouveau dispositif prudentiel s'articule autour de trois axes principaux :

- limiter le risque de défaut aux seuls fonds propres disponibles en liant la consommation du capital au risque supporté par la Banque ; un ratio d'emploi des fonds propres a été mis en place
- limiter l'encours noté *below investment grade* [7], donc l'exposition de la Banque aux risques les plus élevés
- renforcer le ratio de liquidité [8].

[6] Conseil de direction et Conseil d'administration
[7] Pour rappel, les agences de notation internationales qualifient une notation, c'est-à-dire une catégorie de qualité de crédit, de *below investment grade* si elle est inférieure ou égale à Ba1/BB+.
[8] Le risque de liquidité exprime la situation prévisionnelle de trésorerie de la Banque. Le niveau de liquidité de la Banque doit respecter un ratio statutaire de liquidité renforcé. La trésorerie de la Banque ne doit pas être inférieure à 50% du besoin net de liquidité à 3 ans.

Valeur ajoutée des projets financés par la CEB

La question de la valeur ajoutée est centrale pour une banque de développement telle que la CEB, en vue de renforcer la pertinence et l'efficacité de sa contribution, donc son utilité. L'élaboration de la stratégie d'activité qui figure dans son Plan de Développement actuel a ainsi été précédée de plusieurs discussions approfondies sur le sujet.

Appliquée concrètement aux projets qu'elle finance, la valeur ajoutée apportée par la CEB résulte à la fois :

- des conditions attractives, en termes de taux et de durée, des prêts accordés
- et du rôle d'assistance et de suivi opéré tout au long du cycle de vie du projet.

S'agissant de la **valeur ajoutée financière**, les **taux** très favorables consentis par la CEB à ses emprunteurs sont permis par les coûts de refinancement compétitifs dont bénéficie une Institution notée AAA et l'addition d'une marge délibérément réduite, elle-même rendue possible par des frais de structure limités. De surcroît, la Banque a la faculté de bonifier une partie de ses prêts par le recours au Compte Fiduciaire Sélectif (CFS).

Par ailleurs, conformément à la logique de développement qui sous-tend son activité, la CEB peut octroyer des prêts à maturité élevée, assortis le plus souvent d'un délai de franchise. Cette **duration** est d'autant plus essentielle pour des investissements sociaux générateurs d'externalités positives mais à la rentabilité différée. Avec la crise et le resserrement du crédit, l'accès à ce type de financement prend une acuité particulière.

En complément de l'instrument des prêts, la CEB accorde une attention particulière à la **qualité des projets** qu'elle finance, en vue d'en optimiser l'impact social. Dans ce cadre, l'Institution est amenée à étoffer en permanence son rôle d'**assistance et** de **suivi**, en mettant notamment l'accent :

- en amont du cycle de projet, sur les stades cruciaux de l'identification et de l'instruction
- en aval, sur l'évaluation ex post.

Au demeurant, la valeur ajoutée de l'assistance offerte varie en fonction du type de projet en jeu, de la complexité de l'environnement et des capacités institutionnelles de l'emprunteur.

Il va sans dire, par ailleurs, que la valeur ajoutée des projets financés par la CEB excède la seule contribution propre à la Banque, et doit s'apprécier globalement en termes d'**impact durable** sur les bénéficiaires et les autres parties prenantes.

B. Promouvoir le développement urbain durable

I. L'action de la Banque en faveur du logement, des infrastructures municipales et du renouveau urbain

Le secteur du logement constitue un vecteur efficace de soutien à la mission de la Banque visant à renforcer la cohésion sociale dans ses États membres et contribuer à l'amélioration du cadre de vie en milieu urbain et rural.

La CEB intervient à titre principal pour le financement de projets destinés à fournir un logement décent aux personnes à bas revenus et des infrastructures associées telles que l'adduction d'eau, la collecte et le traitement des eaux usées. Les projets financés visent aussi bien l'accès à la propriété que le logement locatif. Afin d'encourager une approche multisectorielle et intégrée dans ses interventions, la Banque inclut également le logement dans le cadre de problématiques sectorielles plus larges comme, par exemple, dans le cas de la reconstruction de logements détruits par des catastrophes naturelles, la construction de logements médicalisés pour personnes âgées ou la rénovation de résidences étudiantes.

De plus, afin de valoriser davantage la portée de ses interventions en matière de logement, la CEB a signé en 2006 un accord tripartite avec la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement (BEI), qui définit le cadre de coopération pour la mise en œuvre de la politique de l'Union européenne en matière de développement urbain intégré pour la période 2007-2013 et la mise en œuvre de l'initiative JESSICA [9]. Cet accord place la problématique du logement au cœur des politiques européennes de rénovation urbaine.

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

[9] *JESSICA : soutien européen conjoint à l'investissement durable dans les zones urbaines*

II. L'habitat, vecteur de développement durable

La maîtrise de l'empreinte environnementale de l'habitat en général, et du logement social en particulier, constitue un facteur important de toute stratégie de développement durable en milieu urbain et rural orientée vers l'objectif de cohésion sociale. Réduire l'empreinte environnementale en améliorant l'efficacité énergétique des bâtiments, et plus particulièrement des logements destinés aux ménages à bas revenus, permet :

- de **lutter contre le changement climatique en limitant les émissions de gaz à effet de serre**. Les bâtiments résidentiels et tertiaires sont en effet à l'origine de 40% des émissions de CO_2 de l'Union européenne, soit plus que les secteurs de l'industrie ou du transport
- de **renforcer la cohésion sociale et le pouvoir d'achat en diminuant les frais de logement**. En effet, les dépenses énergétiques représentent, en moyenne en Europe, 21% des charges liées au logement. De surcroît, ce poste pourrait donner lieu à d'importantes économies. Ainsi, le Livre vert sur l'efficacité énergétique, publié par la Commission européenne en juin 2005, indique-t-il qu'un ménage européen pourrait économiser entre € 200 et € 1 000 par an en améliorant l'efficacité énergétique de son logement. Améliorer l'efficacité énergétique de l'habitat serait dès lors particulièrement favorable aux populations les plus défavorisées.

Afin de promouvoir l'habitat à faible empreinte écologique, la CEB a entrepris d'intégrer le concept de **"logement vert"** dans ses opérations. Bien que le terme ne soit pas homologué, la CEB entend par "logement vert" les habitations qui répondent aux exigences du développement durable et, plus particulièrement, aux défis du changement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles. Plus spécifiquement, le "logement vert" est une habitation à faible consommation d'énergie et empreinte carbone, construite en matériaux durables. Dans sa configuration optimale, elle est auto-suffisante et ne consomme que l'énergie d'origine renouvelable.

Depuis 2000, la Banque a approuvé un montant total de près de **€ 550 millions** en faveur de projets portant, en tout ou partie, sur des opérations de "logement vert". Sur ce total, il est prévu que plus de € 340 millions, soit plus de 60%, soient consacrés au seul "logement vert". D'ores et déjà, le nombre de logements financés dans le cadre de ces projets s'élève à environ 86 000. Outre ces projets de logement, la Banque a notamment financé des opérations dans les domaines de la production d'énergie renouvelable et du chauffage collectif urbain. Elle est ainsi particulièrement bien positionnée pour intervenir dans le cadre de projets associant, conformément à une approche intégrée, réhabilitation thermique des logements et, en amont, rénovation des réseaux de chauffage urbain.

Vu la typologie homogène des logements concernés par l'inefficacité énergétique,

Projet avec la Ville de Cracovie pour la construction, l'agrandissement ou la rénovation d'équipements publics

Au cours des dernières années, la CEB a approuvé un certain nombre d'opérations dans lesquelles la Banque joue un rôle de complément pour le financement de projets mis en œuvre par l'État ou des collectivités locales et régionales.

Parmi les exemples récents, la CEB a approuvé le financement d'un programme de € 39 millions en **Pologne** avec la ville de Cracovie pour la construction, l'agrandissement ou la rénovation d'équipements publics. Capitale de la région de Małopolska (*"petite Pologne"*), Cracovie est la troisième ville du pays et compte environ 750 000 habitants. Elle constitue l'un des principaux centres économiques et culturels de Pologne.

Ce programme a pour finalité de créer de meilleures conditions pour un développement économique durable et d'améliorer la qualité de vie des habitants de Cracovie en facilitant l'accès au crédit pour la modernisation des infrastructures locales, notamment en matière de transports, d'éducation et de santé.

L'amélioration des infrastructures de transport urbain contribuera à faciliter les liaisons intra-urbaines ainsi qu'à réduire les disparités avec les zones périphériques et à intégrer la ville tant au niveau régional que national et européen.

Par ailleurs, les investissements dans l'éducation contribueront à l'amélioration des conditions d'enseignement et du niveau d'études ainsi qu'au renforcement de l'importance de la Ville de Cracovie parmi les principaux centres universitaires polonais.

Enfin, les investissements dans la santé viseront à l'amélioration du niveau des soins et des services sociaux et de l'accès à ces services.

Ce programme confirme l'engagement de la CEB aux côtés des régions polonaises pour les aider à mieux s'intégrer et à renforcer leur attractivité dans le paysage régional européen.

notamment des immeubles résidentiels des années 1960 et 1970 dans les nouveaux États membres de la CEB, **les projets se concentrent principalement sur la réhabilitation thermique des immeubles d'habitation**. Ainsi, les travaux réalisés à l'issue des diagnostics énergétiques sont pratiquement identiques et concernent :

- l'isolation thermique des parois extérieures, combles, toitures et superstructures
- le rééquipement avec des menuiseries sans ponts thermiques et vitrages thermo-isolants
- la modernisation des installations de chauffage, de production d'eau chaude sanitaire et de ventilation, ainsi que le remplacement des équipements anciens par des appareils plus économes et l'installation de systèmes de thermorégulation.

C. Œuvrer pour l'environnement

I. Les catastrophes naturelles : une priorité statutaire de la Banque

L'aide aux régions frappées par des catastrophes naturelles ou écologiques est un des secteurs prioritaires d'intervention de la CEB. Dans ce cadre, la Banque s'attache à apporter des réponses adaptées à l'urgence des besoins et à la nécessité de mener une action durable, dans une perspective à long terme de prévention.

Force est de constater que les catastrophes naturelles sont malheureusement des phénomènes à fréquence croissante en Europe centrale et orientale. En effet, au cours des dix dernières années, cette région a subi plus de cent inondations d'importance majeure qui ont provoqué la mort de plusieurs centaines de personnes, le déplacement d'environ un demi-million d'habitants et des pertes économiques considérables.

Inondations en Hongrie et en Roumanie

Plus de la moitié de la **Hongrie** se compose de plaines. Les régions menacées par les inondations couvrent près de 25% du territoire national. Outre les crues, les inondations dues à la saturation des sols sont fréquentes et surviennent presque chaque année depuis 1950. L'évolution du climat et l'activité humaine (déforestation, régulation des eaux, etc.), enregistrées depuis le XIX^{ème} siècle, ont bouleversé le bilan hydrique de la Hongrie. Dès lors, pluies et sécheresse peuvent se produire parallèlement, comme ce fut le cas en 2002 lorsque la crue du Danube a coïncidé avec une très forte pénurie d'eau dans la Grande Plaine. Après dix ans de sécheresse, la vallée de la Tisza a connu en vingt-huit mois, de novembre 1998 à mars 2001, quatre inondations exceptionnelles.

Suite à ces catastrophes, la CEB a approuvé trois prêts totalisant près de € 380 millions en faveur de la Hongrie pour financer la construction et la remise en état d'ouvrages de protection contre les crues sur la Tisza et le Danube. Les fonds de la CEB ont permis de financer des actions d'urgence comprenant la consolidation des rives, des canaux et des rivières et, à plus long terme, la reconstruction des zones sinistrées et la prévention des dommages dans le bassin du Danube et de la Tisza.

De graves inondations ont également submergé des régions de **Roumanie** au printemps et en août 2006. Les conditions naturelles spécifiques de la Roumanie, son climat (en particulier le régime des précipitations), son relief montagneux aux versants abrupts, la densité de son réseau hydrographique, géologique et hydrogéologique, l'exposent à des catastrophes naturelles telles que les débits torrentiels, les inondations, les érosions et les glissements de terrain, qui causent des dégâts majeurs aux biens et aux infrastructures et frappent lourdement les populations locales.

Face à cette catastrophe qui a entraîné d'importants dommages matériels et la destruction de nombreuses infrastructures et habitations, la CEB a approuvé un projet de € 300 millions pour le financement d'investissements prioritaires pour la gestion des eaux, y compris une composante de € 180 millions pour le financement de mesures de prévention des risques et de vulnérabilité aux inondations dans les régions de Roumanie les plus menacées. Globalement, on estime qu'environ 1,3 million de personnes, dans cinq cents localités du pays, bénéficieront du projet.

Mouvements de terrain en Serbie

Une série de mouvements de terrain s'est produite en **Serbie** centrale au printemps 2006. Ces mouvements de terrain (glissements de terrain et éboulements) s'expliquent en grande partie par une situation inhabituelle, caractérisée par le gonflement des nappes phréatiques, après les fortes précipitations de l'année précédente et les conditions météorologiques défavorables (fortes précipitations associées à une rapide fonte des neiges).

En réponse à cette catastrophe, la Banque a approuvé un projet de € 20 millions pour le financement de travaux de reconstruction et de réparation des logements et des infrastructures connexes détruits. On estime que le projet aura

des retombées sociales et économiques majeures dans la région concernée, permettant à la population de retrouver des conditions de vie normales et mettant fin aux dommages et aux perturbations subies par les activités économiques de la Serbie centrale, notamment avec le déplacement des habitations et la réparation des infrastructures.

II. L'élargissement de la contribution de la CEB : de la reconstruction à la prévention

Prendre part à la gestion durable de l'environnement se traduit non seulement par la réponse rapide aux situations d'urgence, en cas de catastrophes naturelles ou écologiques, mais avant tout par une action durable au service de la prévention et de la protection de l'environnement. Dans cette perspective de long terme, l'orientation des actions de la CEB a progressivement évolué en faveur de la prévention (la répartition des interventions de la CEB entre prévention et reconstruction sur les cinq dernières années est d'environ 50/50). Les interventions financées par la CEB visent à permettre aux autorités nationales et locales de se doter des moyens appropriés de prévention des catastrophes naturelles ou écologiques, notamment en ce qui concerne les inondations, les incendies, les avalanches, les tremblements de terre et les glissements de terrain.

Ainsi, parmi les exemples récents de projets dans ce secteur, la Banque a approuvé en 2008 un nouveau programme en **Hongrie** avec le Gouvernement destiné à prévenir les inondations et à protéger les ressources en eau du pays. S'agissant du volet "*Prévention des inondations*" du programme, les fonds de la CEB serviront à financer à hauteur de € 34 millions des travaux comprenant la construction et la reconstruction de réservoirs d'écrêtement des inondations, de digues et d'autres infrastructures de prévention des inondations ; la mise au point de systèmes de communication et de systèmes informatiques de prévention des inondations ; la remise en état des voies d'accès et des édifices destinés à la surveillance des digues, ainsi que l'acquisition de matériel.

Outre les investissements actuels destinés à renforcer les digues le long des principaux cours d'eau hongrois, le gouvernement a lancé en 2003 le plan Vásárhelyi, afin d'aménager six réservoirs d'écrêtement des crues sur le cours de la Tisza et de réguler le débit des eaux dans le lit du fleuve. Ce dernier a fait l'objet, à ce jour, d'interventions de grande envergure, tandis que la construction du premier réservoir d'écrêtement des crues (réservoir de Cigánd) a été terminée en novembre 2008.

III. Prise en compte de l'impact environnemental

Au-delà du financement de projets en faveur de la protection de l'environnement et du renforcement de la cohésion sociale, la CEB s'efforce d'intégrer les exigences du développement durable à l'ensemble des projets qu'elle finance. Les lignes directrices de la CEB en matière d'exigences environnementales se fondent sur la déclaration des principes européens pour l'environnement (déclaration EPE) [10].

La maîtrise des aspects environnementaux du portefeuille de projets de la CEB passe avant tout par une évaluation préliminaire (*screening*) de chaque projet, conformément aux dispositions des Directives Européennes 85/337/EC [11] et 2003/35/EC relatives à l'évaluation de l'impact environnemental de projets et de programmes. L'objectif du *screening* et, le cas échéant, de l'évaluation approfondie de l'impact environnemental, est de s'assurer que les aspects environnementaux ont été pris en compte de façon adéquate et d'éviter des risques pouvant mettre en péril la mise en œuvre et le fonctionnement du projet. En outre, ce processus sert à vérifier que les coûts relatifs aux éventuelles mesures de protection de l'environnement ou de mise en sécurité des sites sont estimés et intégrés dans le coût total du projet.

Dans le prolongement de l'initiative EPE, et afin de faciliter la mise en œuvre des Principes, les banques signataires ont publié conjointement un recueil décrivant dans ses grandes lignes la législation environnementale européenne, principes et normes compris. Ce recueil [12] simplifie, à l'intention des promoteurs de projets, l'identification et la maîtrise des normes environnementales européennes applicables aux projets financés. Ce document sert également de texte de référence aux équipes opérationnelles des banques signataires des EPE (les banques EPE) ainsi qu'aux tierces parties intéressées par les activités de financement de projets menées par ces mêmes banques. Le document couvre les principaux secteurs d'investissement des banques EPE, y compris l'énergie, les infrastructures, la production et le travail des métaux, la gestion des déchets, l'agriculture, l'industrie chimique et les industries extractives. Le recueil contient également des orientations plurisectorielles sur des aspects tels que l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE), les systèmes de gestion de l'environnement et la responsabilité environnementale.

[10] Voir encadré en page 22
[11] Mise à jour selon 97/11/EC
[12] Le recueil est disponible sur le site web des EPE : http://www.eib.org/about/publications/sourcebook-on-eu-environmental-law.htm

Déclaration sur les principes européens pour l'environnement

En 2006, la CEB a réaffirmé son attachement aux exigences environnementales relatives au développement durable en signant la déclaration EPE (principes européens pour l'environnement). Ce texte promeut une approche européenne commune en matière de politique environnementale entre les institutions financières internationales opérant dans la même zone géographique que la CEB : Banque européenne d'investissement (BEI), Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), Banque nordique d'investissement (NIB) et Société nordique de financement pour l'environnement (NEFCO).

Ce faisant, la CEB s'est engagée à appliquer les principes et dispositions réglementaires extraits de la politique environnementale de l'Union européenne et de sa législation secondaire afférente aux projets qu'elle finance dans les pays couverts par la déclaration. De plus, elle s'est engagée à promouvoir l'usage des bonnes pratiques dans les domaines de la gestion environnementale, de la transparence et du reporting.

Bien que la gestion environnementale ait toujours fait l'objet d'une attention particulière, la mise en pratique de l'ensemble des préconisations de la déclaration EPE présente un défi important pour une institution de la taille de la CEB. Pour répondre à cela, plusieurs orientations stratégiques sont en cours de réalisation :

- Harmonisation des procédures internes pour intégrer pleinement les préconisations des EPE dans les activités de la CEB et pour assurer une action cohérente entre les différents départements
- Collaboration étroite avec les autres institutions financières internationales, afin d'élaborer des outils et des indicateurs communs pour faciliter la mise en œuvre des EPE et pour mesurer l'efficacité des mesures prises
- Dialogue actif avec les emprunteurs pour intégrer la notion de développement durable dès la conception des projets
- Sensibilisation de l'ensemble du personnel de la Banque à la problématique du développement durable
- Mise en place d'un reporting spécifique relatif à la gestion des aspects de développement durable dans les activités de la Banque.

D. Garantir la qualité des projets financés

La CEB accorde une attention particulière à la qualité des projets qu'elle finance, en vue d'en optimiser l'impact social. A ce titre l'assistance et le suivi tout au long du cycle de vie des projets jouent un rôle clé dans la mise en œuvre efficace de ces projets.

I. Le cycle du projet à la CEB

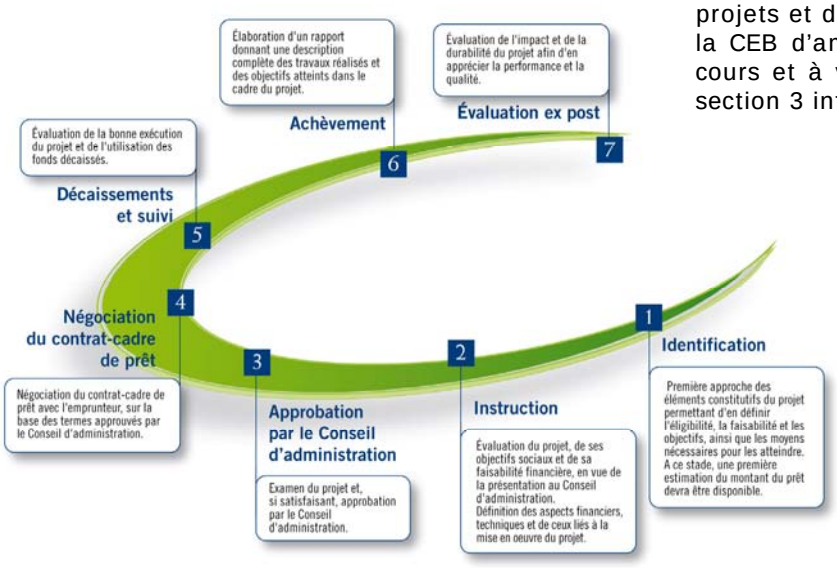
Le projet correspond à la demande de prêt qui, présentée par l'emprunteur, doit être approuvée en nature, en durée et en montant par le Conseil d'administration. Préalablement, le projet est instruit conformément aux procédures de la Banque.

Identification

A ce stade, une première approche des éléments constitutifs du projet est menée afin d'en définir l'éligibilité pour la CEB, la faisabilité et les objectifs, ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. De plus, une première estimation du montant du prêt est donnée.

Instruction

Dès lors qu'un projet semble répondre aux critères de la Banque, la CEB procède à une évaluation du projet, de ses objectifs sociaux et de sa faisabilité financière, en vue de la présentation de la demande de prêt au Conseil d'administration. A ce stade, sont également définis les aspects financiers et techniques du projet et ceux liés à sa mise en œuvre.



Les demandes de financement sont adaptées aux spécificités de chaque projet pour lequel un prêt est sollicité. Les emprunteurs potentiels préparent les demandes de prêts en étroite relation avec les services de la Banque.

Approbation par le Conseil d'administration

Après avoir fait l'objet d'une analyse par les équipes de la Banque, portant tant sur la solvabilité de l'emprunteur que sur la soutenabilité financière (*debt sustainability*) et technique du projet, les demandes de prêts sont soumises pour approbation au Conseil d'administration.

Négociation du contrat-cadre de prêt

Suite à l'approbation du projet par le Conseil d'administration, un contrat-cadre de prêt est négocié et signé avec l'emprunteur, sur la base des termes approuvés par le Conseil d'administration.

Décaissements et suivi

Après le premier décaissement, les services de la Banque vérifient par un suivi régulier et des missions sur sites, l'avancement physique des travaux, le respect des coûts, les procédures de passation des marchés ainsi que la réalisation des objectifs sociaux prévus.

Achèvement

Un rapport d'achèvement donnant une description complète des travaux réalisés et des objectifs atteints est rédigé à la conclusion du projet.

Évaluation ex post

Afin d'enrichir davantage sa contribution, la Banque procède à une évaluation ex post, qui mesure l'impact social à moyen terme des projets et des programmes achevés, et permet à la CEB d'améliorer la qualité des opérations en cours et à venir, par effet d'apprentissage (voir section 3 infra).

II. Assistance et contrôle tout au long du cycle

Bien que le promoteur soit responsable de la préparation du projet et des documents et informations requis (rapport de faisabilité, études environnementales, etc.), la CEB est en mesure de contribuer à ce processus. Selon les cas, cette aide peut se traduire par un soutien direct, par l'intermédiaire des équipes techniques de la CEB, ou par l'octroi d'une aide financière destinée à permettre le recrutement d'experts et/ou la réalisation d'études complémentaires.

Dans le cas de projets qui impliquent la mise en œuvre de mesures de précaution particulières en matière de protection de l'environnement, l'emprunteur est tenu de préparer un Plan de Gestion Environnementale (PGE). Une fois le projet approuvé par le Conseil d'administration, les modalités du PGE sont intégrées dans le contrat de prêt signé avec l'emprunteur.

Par ailleurs, afin de s'assurer que ces mesures sont suivies d'effet, les équipes techniques de la CEB effectuent périodiquement des visites sur sites lors de la mise en œuvre du projet. Lorsque des anomalies sont constatées, la CEB demande au promoteur de remédier à la situation et se réserve le droit de suspendre les décaissements (et peut, si nécessaire, exiger le remboursement anticipé du prêt) si les anomalies persistent.

Une fois les travaux achevés, le projet fait l'objet d'un constat d'achèvement sur place. Ce constat inclut une évaluation de la performance environnementale du projet sur la base d'indicateurs agréés au démarrage du projet ainsi qu'une inspection des mesures éventuelles de remise en état de sites de construction.

III. La fonction d'apprentissage de l'évaluation ex post

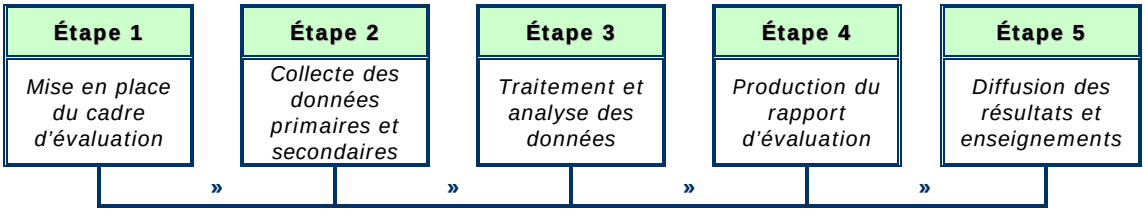
La CEB s'appuie sans cesse davantage sur son expertise pour développer une démarche qualité dans les projets qu'elle finance. En cela, l'évaluation ex post des projets est pour la CEB à la fois **un outil de gestion et un outil de responsabilisation**.

Tout en contribuant à renforcer la transparence des opérations de la CEB, l'évaluation ex post a pour but notamment d'améliorer la compréhension de l'impact social des interventions de la Banque et de contribuer, par la communication des résultats, à la qualité accrue des projets et programmes financés par la CEB. Les enseignements tirés des évaluations sont destinés à servir d'instrument et de support aux décisions du Management et à rendre compte des impacts de ses prêts aux actionnaires de la Banque.

La performance et la qualité des projets et programmes sont mesurés selon les cinq critères classiques d'évaluation : pertinence, efficacité (degré de réalisation des objectifs), efficience (utilisation des ressources déployées pour atteindre ces objectifs), impact et durabilité.

Pour chaque programme d'évaluation, un cadre analytique est défini sur la base d'une analyse du portefeuille des prêts réalisés par la Banque dans le secteur concerné et d'un examen des bonnes pratiques et méthodes publiées par les institutions financières internationales et les centres de recherches académiques. Les cahiers des charges des évaluations sont alors rédigés en fonction de ce cadre analytique de référence. Chaque programme d'évaluation se termine par une synthèse des évaluations individuelles comprenant des enseignements et des recommandations. Ces enseignements sont la finalité même du Département d'Évaluation Ex Post (DEP), instauré par la CEB en 2002.

Évaluation ex post des projets financés par la CEB : approche méthodologique



Le premier programme d'évaluations, réalisé dans le secteur des catastrophes naturelles ou écologiques et actions préventives, s'est achevé en 2006. Ce secteur a été choisi en raison de son caractère prioritaire pour la banque et du volume de prêts. Le DEP a ensuite défini sa stratégie en ligne avec le Plan de Développement de la CEB pour la période 2005-2009. Dans ce cadre, des programmes d'évaluation de projets en matière de création d'emplois et de logement social ont démarré en 2006 et se poursuivent actuellement. Un programme dans le secteur de l'éducation a été mis en œuvre en 2007. En 2008, le DEP a réalisé des évaluations de dons pour des projets d'aide aux réfugiés, migrants et populations vulnérables et mis en œuvre un programme d'évaluation de projets relatifs à la protection de l'environnement.

IV. Promouvoir l'expertise sectorielle de la CEB

En complément du rôle spécifique joué par l'évaluation ex post pour améliorer la qualité des projets qu'elle finance, la CEB s'attache également à valoriser son action sectorielle à travers :

- l'organisation d'ateliers de travail et de conférences thématiques de haut niveau avec d'autres organisations internationales, qu'elles soient ou non financières
- la publication d'études et de brochures dans les domaines d'action prioritaire de l'Institution (voir l'encadré ci-contre à titre d'illustration).



La migration en Europe : l'expérience de la CEB

Parmi ses priorités statutaires, le Statut de la CEB mentionne spécifiquement l'aide aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux migrants. Depuis sa création en 1956 sous le nom de « Fonds de réétablissement pour les réfugiés nationaux et les excédents de population en Europe », la Banque a joué un rôle important dans le financement de projets en faveur de la réinstallation durable et de l'intégration de ces groupes de population vulnérables. À l'heure actuelle où l'Europe se voit confrontée aux flux migratoires croissants, le mandat d'origine de la Banque retrouve son importance.

Les activités de la CEB contribuent à maîtriser les problèmes qui accompagnent la présence de réfugiés, migrants ou personnes déplacées dans leurs pays d'accueil. La CEB intervient également en amont de la migration en prévenant certains flux migratoires et en limitant leurs conséquences potentiellement négatives sur le pays d'origine et/ou d'accueil. Dans ses activités, la Banque recherche la coopération avec les autres Institutions Financières Internationales et avec les agences spécialisées des Nations Unies (telles que le HCR, l'UNICEF, l'OIM).

Au cours des cinquante années de son expérience, la CEB a consacré environ € 5 milliards, soit près de 20% de ses prêts décaissés, à des projets :

- spécifiquement dirigés vers les réfugiés et les personnes déplacées suite à des situations de crise
- en faveur de la construction ou la reconstruction de logements, d'infra-structures urbaines et sociales pour les migrants
- en faveur de l'éducation et de la formation professionnelle des jeunes migrants
- en faveur de la stabilisation des flux migratoires dans les zones rurale
- ou encore -pour des programmes d'intégration sociale dans les pays d'accueil.

Les activités de la Banque en faveur des réfugiées, des personnes déplacées et des migrants viennent d'être recensées et analysées dans une **étude intitulée "*Migration in Europe: the CEB's Experience*".** L'étude est accessible sur le site web de la CEB.



Partie 3

Une gestion durable de l'Institution

Résumé analytique

L'ambition d'œuvrer au service d'un développement socialement et écologiquement durable exige, en cohérence, de **réunir les conditions d'un fonctionnement responsable de l'Institution**.

A ce titre, la CEB doit s'appliquer à faire fructifier son propre capital humain, la première de ses richesses, dans le contexte institutionnel qui lui est propre. Ainsi, la politique des **ressources humaines**, guidée par les principes et idéaux promus par le Conseil de l'Europe dont le Statut du Personnel demeure le texte de référence pour la Banque, s'adapte en permanence aux exigences d'une institution financière qui a doublé son effectif entre 1994 et 2008. C'est du reste le sens donné à la modernisation récente du Statut du Personnel de la CEB, approuvée par le Conseil d'administration, qui a ouvert la voie d'une gestion plus souple des ressources humaines. Au-delà du régime général, l'accent est mis, d'une part, sur la qualité des relations sociales et le dialogue avec les représentants du personnel, d'autre part, sur le développement professionnel et la motivation des Agents : formation, politique de rémunération et pensions, appréciation des performances elle-même réformée en 2008 en constituent les principaux leviers. Ceci s'accompagne d'une attention particulière portée à un environnement de travail propice à l'épanouissement individuel et collectif.

Dans son fonctionnement courant, la Banque doit également **veiller à minimiser son empreinte écologique directe** et à maîtriser, de la sorte, son propre impact environnemental. A cet effet, plusieurs initiatives significatives ont été prises, tant dans la gestion courante à travers notamment le recyclage des déchets, que dans les travaux d'infrastructure : le projet CLIMESPACE de raccordement de l'immeuble qui abrite la CEB au réseau urbain d'énergie frigorifique de la ville de Paris en est une illustration emblématique. Certes, le développement durable demeure affaire de mesure et de comportement : il est ainsi prévu courant 2009, de conduire un audit environnemental destiné à mettre en place les indicateurs clés pertinents, et d'élaborer une charte du développement durable à l'attention des agents de la CEB.

La **politique d'information et de communication** constitue le troisième pilier d'une gestion pérenne de l'Institution. Il convient d'abord de **rendre compte de son action au public** dans les conditions appropriées : c'est l'objectif poursuivi par la politique d'information publique approuvée en 2008 par les organes collégiaux de la CEB et, bien sûr, de sa mise en œuvre conforme. La communication interne joue par ailleurs un rôle essentiel dans la bonne marche de la Banque, en vue de mobiliser les équipes autour d'objectifs communs et de renforcer le caractère d'"organisation apprenante" de la CEB : le site Intranet des Ressources Humaines dédié aux agents en est l'un des outils éminents. Plus largement, la Banque développe auprès de ses parties prenantes une politique de communication nécessairement adaptée à ses spécificités, aux termes d'une visibilité bien comprise et d'un dimensionnement raisonnable. Dans ce cadre, priorité est donnée à la valorisation du positionnement ainsi qu'à la consolidation de la réputation de l'Institution. Sont par ailleurs ciblés les acteurs qui sont au cœur du champ d'activité de la Banque, à savoir : emprunteurs et bénéficiaires de ses financements d'un côté, investisseurs et communauté financière de l'autre.

A. Valoriser les ressources humaines

I. Régime général

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

Dans ce cadre général, le Conseil d'administration a adopté plusieurs dispositions du Statut du Personnel propres à la Banque et applicables à ses agents. Ceci étant, le Statut du Personnel du Conseil de l'Europe demeure le texte de référence. Par conséquent, toutes les modifications statutaires approuvées par le Comité des Ministres, et qui n'ont pas fait l'objet d'une disposition spécifique du Conseil d'administration de la CEB, sont applicables de droit aux agents de la Banque.

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

Ainsi, en matière de recrutement, la Banque a d'abord simplifié les procédures de recrutement et a ensuite créé des Comités de sélection qui sont chargés d'assurer l'équilibre, l'équité et la transparence dans les processus de recrutement internes et externes. Le Comité du Personnel participe d'ailleurs pleinement à ce processus en amont et en aval.

La CEB a connu, depuis 1994, plus qu'un doublement de son effectif. Avec une augmentation annuelle moyenne de 6% par an entre 1994 et 2008, la Banque comptait, à fin 2008, 146 élus et agents, ce qui demeure un chiffre encore très modeste au regard des volumes d'activité. Par ailleurs, les derniers recrutements ont permis d'équilibrer le nombre de personnel d'encadrement et de personnel de support dont le pourcentage s'élève à 56% et 44% respectivement. Un effort tout particulier a été effectué afin d'accroître la parité hommes femmes qui s'établit, fin décembre 2008, à 53% de femmes et 47% d'hommes. Cette démarche s'est accompagnée d'un important effort de diversification des nationalités représentées : à fin décembre 2008, les nationalités représentées au sein de la CEB était au nombre de 25.

Modernisation du Statut du Personnel

Les étapes

La modernisation du Statut du Personnel, dont les nouveaux textes sont entrés en vigueur en janvier 2008, est la conclusion d'un large processus de discussion, de négociation et de coopération particulièrement riche et fécond au sein de la Banque. De fait, dès juin 2006, le Conseil d'administration avait envoyé un message très clair appelant le Management à adapter le Statut du Personnel, à analyser sur quels points il pouvait être complété et naturellement à l'ajuster à l'évolution des normes en matière de gestion du personnel en vigueur au Conseil de l'Europe.

Comme il se doit, les réflexions du Management ont été nourries de celles du Comité du Personnel et du Conseiller Juridique de la Banque. En parfaite coordination avec le Management, le Comité du Personnel a ainsi transmis le texte des premières propositions à l'ensemble des agents, lesquels ont pu s'exprimer sur cette question lors d'une réunion générale animée par le Gouverneur, le 28 juin 2007. Il va par ailleurs de soi que tous les commentaires qui ont été transmis à l'Administration via le Comité du Personnel ont été examinés et que l'avis du Comité du Personnel a été transmis en l'état au Conseil d'administration.

Les 4 piliers de la réforme

- Le premier objectif de la réforme a été d'adopter au sein de la CEB les éléments de la nouvelle politique contractuelle du Conseil de l'Europe mise en place depuis 2006. Sur ce point, on rappellera que les objectifs de la réforme du système contractuel sont d'améliorer et de favoriser la transparence, la flexibilité, la clarté et de réduire la précarité liée aux emplois de durée limitée.
- Le deuxième objectif de la réforme du Statut a été de "dépoussiérer" les textes qui encadrent l'activité des agents de la Banque et de les rapprocher, en tant que de besoin, d'une pratique qui a fait ses preuves en matière notamment de publication des vacances d'emploi, de procédures de sélection ou encore de groupes de grades.
- Le troisième objectif a consisté à supprimer les incohérences ou les pesanteurs administratives qui s'attachaient à la rédaction précédente du Statut du Personnel, lequel multipliait entre autres les exemples de parités grammaticales superflues.
- Enfin la réforme du Statut du Personnel a ouvert la voie d'une gestion plus souple des ressources humaines de la CEB, en facilitant notamment le redéploiement des fonctions.

D'autres mesures adoptées, au fil des années, par le Conseil d'administration, son en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance suivies par les institutions financières internationales. C'est ainsi que les agents bénéficient, depuis 2001, d'un Code de Conduite (voir également page ….) auquel s'ajoutent des règles sur la protection des données à caractère personnel. Le Conseil d'administration a en effet approuvé, en mai 2008, un Règlement instaurant un système de protection des données à caractère personnel, qui a conduit à la création d'une Commission à la protection des données chargée de s'assurer que le traitement des données personnelles est effectuée pour des raisons légitimes.

II. Les relations sociales

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

En premier lieu, l'Assemblée générale du personnel qui est l'organe par lequel tous les agents peuvent exprimer leur opinion sur leurs conditions d'emploi et de travail. L'Assemblée générale se réunit une fois par an en assemblée ordinaire et au maximum deux fois par an en assemblée extraordinaire. Les agents pensionnés sont également membres de l'Assemblée générale du personnel.

Le Comité du Personnel (CdP) est l'organe statutaire chargé de représenter les intérêts généraux des agents dans les relations avec le Management de la Banque, en particulier avec le Gouverneur. Le Comité du Personnel doit être consulté chaque fois que des amendements sont proposés aux textes réglementaires ainsi que sur toute proposition concernant l'orientation générale de la politique du personnel.

Les plaintes individuelles peuvent être résolues par la médiation, jusqu'à maintenant exercée en interne notamment par le CdP. Au terme d'un processus de réforme actuellement en cours, la médiation devrait dans l'avenir être exercée par une personnalité externe à la Banque, nommée par le Gouverneur, en commun accord avec le CdP.

Des possibilités de recours sont prévues par le Statut, par le biais d'abord de la Réclamation administrative qui peut, le cas échéant être soumise au Comité Consultatif du Contentieux. En dernière instance, les agents peuvent faire appel au Tribunal Administratif du Conseil de l'Europe (TACE) dans les conditions prévues par le Statut.

Comité du Personnel

Le Comité du Personnel (CdP) représente les intérêts généraux du personnel et coopère au bon fonctionnement des services en permettant à l'opinion du personnel de se faire jour et de s'exprimer. Il représente également les intérêts des agents pensionnés.

Les Comité du Personnel doit être consulté chaque fois que des amendements sont proposés aux textes réglementaires ainsi que sur toute proposition concernant l'orientation générale de la politique du personnel. Le CdP est composé, à la CEB, de 7 membres qui sont élus par le personnel tous les deux ans.

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

Grâce au dialogue social harmonieux, plusieurs avancés ont été récemment rendues possibles en matière de gestion du personnel : la modernisation du Statut du Personnel, les nouvelles règles d'appréciation de performance sur lesquelles le Comité du Personnel n'a pas simplement apporté un éclairage social mais également sont savoir-faire technique.

III. Évoluer au sein de la CEB

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

La formation à la CEB doit permettre aux agents de :

- Mettre à jour et améliorer leurs compétences professionnelles dans le cadre des objectifs fixés par leur hiérarchie ou dans le cas d'un changement de fonctions

L'appréciation des performances

Les agents de la CEB bénéficient, depuis 2008, de nouveaux outils en matière d'appréciation des performances, notamment un glossaire de compétences et d'un formulaire simplifié et unique pour tous les agents. Ces outils ont été crées pour faciliter l'exercice annuel d'appréciation qui a comme principaux objectifs :

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

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

- Optimiser leurs ressources pour mieux maîtriser les relations dans l'environnement de travail
- Assumer plus efficacement leurs responsabilités en matière d'encadrement et de management
- Contribuer au développement de carrière qu'ils envisagent ou recherchent
- Se préparer aux changements à venir.

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

Tous les agents bénéficient de la formation, quels que soient le niveau hiérarchique et le type de contrat. La formation est assimilée au temps de travail, les agents sont donc intégralement rémunérés lorsqu'ils sont en formation et la CEB prend en charge l'intégralité des frais. Des dispositions particulières sont prévues en cas de formations dont la durée est plus longue : il s'agit essentiellement des formations qui mènent à un diplôme ou à une spécialisation.

IV. Politique de rémunération et pensions

La politique de rémunération et de compensation de la Banque est basée essentiellement sur celle du Conseil de l'Europe. Le Conseil de l'Europe fait partie des Organisation Coordonnées[13] qui partagent un système coordonné en matière de rémunération. Ainsi, le barème des traitements, les systèmes des indemnités et allocations, le règlement du régime de pension sont proposés par le Comité de coordination sur les rémunérations (CCR) et soumis à l'adoption des instances décisionnaires de chaque organisation. Le CCR accomplit sa mission en liaison avec le Comité des représentants des Secrétaires/ Directeur généraux (CRSG) et le Comité des représentants du personnel (CRP) dans un cadre juridique et administratif réglementé.

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

Pour ce qui est du régime des pensions, le Conseil d'administration a souhaité maintenir un régime de pension unique pour tous les agents de la Banque, inspiré du régime mis en place par les Organisations Coordonnées en 1974. Il s'agit d'un système à prestations définies. Les agents qui ont accompli plus de dix ans de service ont droit à une pension à l'âge de 60 ans. Ceux qui ne dépassent pas les dix ans de service font partie du système mais perçoivent une allocation de départ lorsqu'ils quittent la CEB. Le système prévoit également des pensions pour les membres de la famille de l'agent, conjoints, enfants et autres personnes reconnues à charge ainsi qu'une pension d'invalidité. Les agents

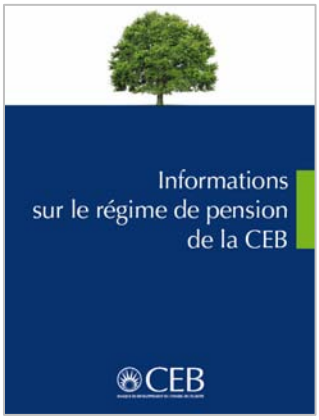
[13] Les Organisation Coordonnées sont au nombre de six : le Conseil de l'Europe, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, l'Union de l'Europe Occidentale, l'Agence Spatiale Européenne et le Centre Européen pour les Prévisions Météorologiques à Moyen Terme.

pensionnés de la CEB bénéficient également d'une couverture médicale après cessation de leurs fonctions et de la prise en charge par la CEB d'une partie de la fiscalité frappant les pensions.

Depuis le début de l'année 2009, la Banque a délégué le calcul des droits à pension des pensionnés et de leurs ayants droit, le versement des pensions, ainsi que des indemnités, allocations et ajustements fiscaux y afférents à un prestataire spécialisé : ceci, dans le but d'assurer la continuité financière et opérationnelle de son régime de pension, y compris après une éventuelle cessation des activités.

Le Département des Ressources Humaines de la Banque a également publié à l'attention des agents en activité et des agents pensionnés et de leurs familles, une brochure d'information sur le régime de pension de la CEB afin de répondre aux questions les plus fréquemment posées par les agents sur leur régime de pension.

Enfin, on relèvera que la CEB diffuse de manière détaillée des informations complètes sur les rémunérations de ses dirigeants élus à travers les états financiers figurants dans chaque rapport annuel depuis 2007.



V. Conditions de travail

1. Hygiène et santé

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

2. Salle de sport

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

Le Comité du Personnel est à l'origine de l'initiative consistant à mettre à la disposition des agents un local dédié aux activités sportives, au sein de l'immeuble abritant les services de la CEB. Ainsi, dans le prolongement de ses travaux d'infrastructure immobilière, la Banque a pu aménager une salle de sport qui a ouvert ses portes en janvier 2009.

L'Association Sportive, juridiquement indépendante de la Banque, est animée et gérée par le Comité du Personnel. En complément des dispositions déjà prises en matière de santé contre le tabagisme, des installations de cette nature participent à l'environnement sanitaire des agents de la CEB, dans le cadre d'ensemble d'une gestion durable de l'Institution.



Salle de sport à la CEB

3. Environnement de travail

A l'instar des autres institutions financières internationales, la CEB promeut un environnement de travail de qualité pour ses Agents. Ceci passe notamment par la modernisation continue de ses équipements et la mise à disposition d'outils spécifiques.

Parmi les mesures prises en ce sens en 2008 figurent ainsi la rénovation d'une partie des locaux de la Banque, ce qui a permis d'optimiser et de rationaliser l'espace occupé ou encore l'aménagement d'une salle de visioconférence afin d'enrichir l'éventail des instruments de communication de l'Institution.

B. L'empreinte écologique "directe"

I. Question de mesure

Dans son acception générale, **l'empreinte écologique** est une mesure de la pression qu'exerce l'homme sur la nature. C'est un outil qui évalue la surface productive nécessaire à une population pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets. La CEB est ainsi appelée à prendre en compte l'impact de son propre fonctionnement, qui demeure toutefois limité (effectifs inférieurs à 150 agents regroupés sur un seul site). Le **bilan socio-environnemental du siège** de l'Institution apparaît contrasté :

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

Il est prévu de mener en 2009 un audit environnemental pour bénéficier d'un diagnostic en bonne et due forme, d'éléments de mesure précis et d'indicateurs clés relatifs aux consommations ainsi qu'à la production de déchets de la Banque. Sans attendre ces résultats, la CEB s'est déjà employée à améliorer son efficience énergétique et sa performance environnementale d'ensemble.



Le siège de la CEB à Paris

Recyclage des déchets

Depuis plusieurs années, la CEB a mis en place trois grands processus de recyclage des déchets, comme suit :

- piles et batteries légères sont collectées dans des conteneurs spécifiques et transmis à la filière spécialisée
- les commandes de remplacement de batteries lourdes comprennent l'enlèvement des anciennes et leur retraitement
- encres des appareils de reprographie, tubes fluorescents, ampoules électriques, matériels informatiques et téléphones mobiles sont collectés par des sociétés de recyclage spécifiques à chaque type de produit.

Dans le même temps, la Banque joue un rôle clé au sein de la copropriété en affichant ses exigences dans les gestes quotidiens comme la gestion des déchets, le recyclage des papiers et des emballages (bois et cartons), tout en veillant à leur respect effectif.

II. Initiatives prises par la CEB

L'action de l'Institution en vue d'assurer une meilleure maîtrise de son impact environnemental vise en priorité à :

- limiter le contenu en carbone de son activité
- optimiser l'utilisation des matières premières et la gestion des déchets
- privilégier si possible les fournisseurs respectueux du "développement durable" dans le cadre de ses appels d'offres.

La Banque agit en ce sens à la fois pour ses propres locaux et, en qualité de copropriétaire, par l'impulsion qu'elle donne au sein du conseil syndical de l'immeuble où elle a son siège.

1. Dans la gestion courante

Outre sa contribution substantielle au recyclage des déchets, la Banque s'efforce de maîtriser sa consommation globale d'eau, d'électricité par le recours de plus en plus fréquent aux ampoules à LED (*Light-Emitting Diode*), ainsi que sa consommation de papier.

Plusieurs dispositions qualitatives complètent cet effort. Ainsi, la Banque alimente ses copieurs et imprimantes en papier certifié FSC (*Forest Stewardship Council*) qui répond au principe de l'exploitation durable des forêts au niveau international, un passage au papier recyclé pour

CLIMESPACE

L'immeuble qui abrite la CEB utilisait jusqu'à 2007 des installations de climatisation privatives, chacune d'elle nécessitant sa propre unité de production d'eau glacée.

Très sensible aux conséquences environnementales et énergétiques de cette politique non concertée, le conseil syndical des copropriétaires, présidé par la CEB, a décidé de faire étudier, puis effectuer, le raccordement de l'immeuble au réseau urbain d'énergie frigorifique de la Ville de Paris géré par la société Climespace. A l'instar du chauffage urbain, la centralisation de la production de l'énergie est réalisée sous l'autorité des collectivités locales, garantes de la conformité environnementale de toute la chaine de production et de distribution.

Dans le même temps, le conseil syndical a fait installer dans les sous-sol de l'immeuble une sous-station destinée à recevoir l'énergie frigorifique distribuée sous forme d'eau glacée - et produite par ces équipements collectifs de production de froid - puis créé son propre réseau de distribution de froid au sein de l'immeuble.

Depuis la mise en service de ces équipements, a été entrepris un programme pluriannuel de raccordement des plateaux de bureaux à ce réseau. Cela permet de supprimer une à une les centrales individuelles de production d'eau glacée, en commençant par les plus anciennes, très consommatrices d'énergie et de surface au sol et susceptibles de générer dans l'immeuble des nuisances sonores et vibratoires. Simultanément, les plateaux qui n'avaient jamais été climatisés auparavant ont eux-mêmes été raccordés.

les besoins courants d'impression faisant par ailleurs l'objet de tests. Une attention particulière est également portée au choix de prestataires et fournisseurs écologiquement responsables : à titre d'illustration, la CEB a recours à une société de coursiers qui fait valoir son engagement à cet effet. Plus largement, dans le cadre de ses procédures d'achat, la Banque demande aux sociétés concernées de préciser leur démarche en faveur du développement durable en termes de conception des produits, de recyclage…

2. Dans les travaux d'infrastructure

En dépit des servitudes inhérentes à un immeuble Haussmannien dont la conception remonte à la fin du XIX^{ème} siècle, la Banque s'efforce d'introduire la dimension propre au développement durable au sein des travaux qu'elle entreprend.

Elle le fait au sein de la copropriété par la promotion de mesures résolument environnementales. A cet égard, elle veille à ce que l'élimination des canalisations d'eau en plomb, et le diagnostic portant sur la présence de matériaux amiantés, soient bien réalisés conformément à la réglementation en vigueur. La Banque a également pris une part prépondérante dans l'élaboration du projet de climatisation urbaine décrit ci-après.

Dans le même temps, **la CEB s'attache à incorporer les exigences environnementales aux travaux d'aménagement et de rénovation de ses locaux**. Pour ceux lancés début 2008 concernant deux plateaux de bureaux sis aux 4ème et 5ème étages, on peut citer au titre des dispositions écologiquement responsables :

- l'utilisation de peintures aux solvants aqueux, qui se substituent désormais aux peintures contenant des solvants glycérophtaliques
- des éclairages par spots encastrés de type fluorescent. Ces appareils utilisent des lampes fluo-compactes qui donnent deux fois plus de lumière pour deux fois moins de consommation d'énergie électrique. Leur longévité peut atteindre 15 000 heures
- l'installation de moquettes en provenance d'un fabricant qui a pris en compte depuis longtemps le développement durable, tant dans ces processus de fabrication que dans les matériaux utilisés, en provenance pour partie des filières de recyclage.

Certes, la mise à niveau de la totalité des locaux de la Banque aux normes environnementales les plus exigeantes est une entreprise au long cours, qui progresse au fil des restaurations immobilières, ponctuelles ou globales.

III. Un apprentissage progressif

En complément des équipements adéquats, le développement durable est aussi affaire de comportement et de sensibilisation de l'ensemble du personnel. C'est, en effet, la modification des habitudes individuelles et collectives qui conduit à un fonctionnement moins dispendieux des énergies et autres ressources naturelles. A cet égard, il est convenu d'élaborer d'ici la fin de l'exercice 2009 une "**Charte du développement durable à l'attention des agents de la CEB**" pour inciter ces derniers à privilégier les conduites appropriées en la matière.

C. Politique d'information et de communication

I. Rendre compte de son action au public

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

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

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

Les dispositions de ce document, approuvé en 2008 par les deux Conseils de la CEB et naturellement mis en ligne depuis sur son site Internet :

- d'un côté, s'appuient sur la définition d'un cadre général, lui-même structuré autour de trois principes directeurs (transparence / responsabilité / équilibre) précisés ci-contre
- de l'autre, couvrent trois grands domaines d'information liés respectivement à l'Institution en général, à son fonctionnement ainsi qu'à ses opérations.

La politique prévoit également que la Banque s'assure de la mise en œuvre appropriée des principes directeurs ainsi définis et qu'elle veille en particulier à la conformité du contenu de son site Web avec les dispositions entourant les "domaines d'information publique". En outre, cette politique est périodiquement révisée par les Conseils à la lumière de l'expérience acquise, sur proposition du Gouverneur.

Politique d'information publique

Principes

La politique d'information publique de la CEB s'articule autour de trois principes directeurs (transparence / responsabilité / équilibre) qui répondent à un objectif prioritaire : favoriser l'accès le plus large à l'information sur la Banque, dans les conditions appropriées à la spécificité de l'Institution. Ces principes directeurs sont définis comme suit :

Transparence
L'affirmation de ce principe général se reflète dans la mise à disposition du public d'une information étendue, objective et pertinente sur la mission, les activités et le fonctionnement de la Banque. Et ce, afin de permettre à tous, du citoyen au dirigeant politique, de l'actionnaire à l'emprunteur, de mesurer complètement l'action de la CEB.

Responsabilité
La responsabilité de la CEB s'exerce à l'égard non seulement des actionnaires (*shareholders*) et de ses principales parties prenantes (*stakeholders*) que sont les emprunteurs et les investisseurs mais aussi du public en général, lequel doit être tenu informé de la bonne utilisation des ressources et plus largement de la marche d'ensemble de l'Institution.

Équilibre
La poursuite du juste équilibre sous-tend la mise en œuvre de la politique d'information publique de la CEB et s'applique tout particulièrement :
- d'une part, à l'articulation des principes de transparence et de responsabilité
- d'autre part, au principe clé de proportionnalité.

La première exigence est au cœur de toute politique d'information à l'intention du public et requiert bien entendu des arbitrages. La CEB, à cet effet, recherche un niveau d'information conforme à sa *raison d'être*, met l'accent sur la lisibilité de son action par une information à la fois claire, utile et accessible, énumère limitativement, en les motivant, les informations jugées "confidentielles".

La CEB adapte par ailleurs sa politique au besoin d'information croissant du plus large public, tout en tenant compte des ressources et du positionnement qui lui sont propres.

II. Communiquer au sein de l'Institution

Les agents de la CEB sont la première de ses richesses et la cohésion de l'effectif un élément clé dans la performance d'ensemble de la Banque. La communication interne joue ainsi un rôle essentiel dans la bonne marche de l'Institution qui y accorde un soin particulier. Cette communication poursuit au demeurant **trois objectifs** :

- **informer les agents**, dans les conditions appropriées, tant sur le fonctionnement de la Banque et de l'activité en général que sur les dispositions touchant directement à leurs conditions statutaires et à leur environnement de travail
- **mobiliser le personnel autour d'objectifs communs**, au service de la mission de développement social de l'Institution et en cohérence avec sa communication externe
- **renforcer le caractère d'organisation apprenante (*learning organisation*) de la** CEB qui, à l'instar des autres IFI, se veut une *knowledge-based institution*.

Bien entendu, aussi bien les acteurs que les vecteurs de cette communication sont multiples. Y contribuent notamment :

- le Management, Gouverneur en première ligne en sa qualité statutaire de représentant légal et de chef des services de la Banque
- l'Administration, pour les questions afférant aux ressources humaines et, plus largement, aux conditions de travail des hommes et des femmes qui composent la CEB
- les représentants du personnel, lesquels sont l'expression et le relais des aspirations comme des attentes des agents.

Parmi les canaux de communication privilégiés, outre le dialogue permanent entre les équipes et sans prétendre aucunement à l'exhaustivité, on peut citer en particulier :

- les réunions d'information périodiques tout au long de l'année, prises à l'initiative du Management et/ou de l'Administration
- l'effort de communication du Département Évaluation ex Post (DEP) qui présente les résultats de ses évaluations au sein de la Banque à l'ensemble des agents intéressés
- le bulletin trimestriel "CEB Info", conçu et destiné en priorité au personnel de l'Institution, tout en étant accessible en ligne au grand public, qui vise à une compréhension partagée du fonctionnement, des métiers, de la conduite et des réalisations de la CEB
- le site Intranet des Ressources Humaines dédié aux agents, détaillé ci-contre.

Site Intranet des Ressources Humaines

Conçu et géré par la Direction de l'Administration Générale, ce site Intranet, entièrement bilingue et accessible à l'ensemble des agents de la CEB, a pour objet premier de les éclairer sur les dispositions qui leur sont applicables, en termes de droits et de devoirs, tout en s'efforçant plus généralement de faciliter leur vie courante.

Le site est ainsi articulé autour de quatre rubriques principales, outre un trombinoscope intitulé "CEBoscope", qui s'organisent comme suit :

- le volet "**Administration des ressources humaines**" précise les droits et obligations ainsi que l'organisation du temps de travail, congés compris. Il informe également les Agents sur le Statut du Personnel, les arrêté et décisions du Gouverneur, les résolutions du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe et l'activité du Tribunal Administratif concernant la Banque
- le volet "**Gestion des ressources humaines**" porte sur les carrières, la formation, ainsi que les arrivées et départs des agents
- le volet "**Protection médicale et sociale**" spécifie les régimes de couverture médicale et de prestations de pension applicables aux différents agents de la CEB
- le volet "**Vie pratique**" est un guide opératoire destiné tout particulièrement à épauler l'installation et l'acculturation des agents non ressortissants de l'État du siège.

La plus grande attention est portée à la mise à jour des informations disponibles ainsi qu'à leur lisibilité, les documents de référence étant systématiquement accompagnés d'une synthèse explicative.



III. Communiquer auprès des parties prenantes

La CEB poursuit une stratégie de communication adaptée à ses spécificités, aux termes d'une visibilité bien comprise et d'un dimensionnement raisonnable, qui donne la priorité :

- à la valorisation du positionnement original de la Banque au sein des IFI
- aux parties prenantes (*stakeholders*) situées au cœur de son champ d'activité (voir cartographie page 37)
- à la consolidation de la réputation de l'Institution.

Dans ce cadre, la Banque développe avant tout une politique de communication institutionnelle, elle-même étayée par des démarches de communication opérationnelles ciblées. A ce titre :

- la communication de la CEB à l'égard de ses **actionnaires** (*shareholders*) s'inscrit en priorité sous l'égide de la bonne gouvernance. Elle vise à rendre compte le plus fidèlement possible de la gestion confiée au management, et à permettre ainsi aux organes collégiaux, dans le respect de leurs compétences respectives, d'exercer leurs fonctions de pilotage et de contrôle de l'activité dans les conditions les plus appropriées
- la communication en direction des **emprunteurs** accompagne la mise en œuvre des priorités de développement définies dans le Plan à moyen terme, en faveur tout particulièrement des pays du groupe cible, valorise le savoir-faire et la valeur ajoutée de la CEB en sa qualité de banque de développement à vocation sociale, et s'efforce de mieux faire connaître la contribution de la Banque auprès des **bénéficiaires** de ses financements. La visibilité opérationnelle sur les projets est ainsi une ardente obligation pour la CEB
- la communication à l'intention des **investisseurs** et de la communauté financière a pour objectif de conforter la signature de la Banque sur les marchés de capitaux

En complément :

- la communication à l'endroit des **institutions supranationales** s'inscrit dans le cadre d'une politique de partenariats étroits, qui vise à accroître la capacité d'intervention et l'expertise de la CEB sur la base d'une spécificité reconnue par la communauté internationale. Il va de soi que le Conseil de l'Europe occupe une place centrale parmi ces organisations. Union européenne, IFI et agences spécialisées des Nations Unies constituent les (autres) acteurs de cette coopération
- la communication interne à l'usage du **personnel** de la CEB s'attache à promouvoir la cohésion au sein de l'effectif
- la communication vis-à-vis du **grand public** s'efforce, quant à elle, d'apporter une réponse équilibrée au besoin d'information croissant de la société civile et de ses représentants (ONG,…).

Dans le cadre des ressources limitées qui sont les siennes, la CEB s'attache à la fois à **diversifier** la gamme de ses instruments de communication **et** à les **adapter** continûment.

- la diversification s'est reflétée en 2007 dans la mise en place d'un bulletin d'information trimestriel, **CEB Info**, accessible en ligne au grand public, et, plus récemment, dans le tournage d'un film de 8 minutes, permettant de donner corps à l'image de l'Institution
- l'adaptation des supports de communication est illustrée par la rénovation substantielle du **site Internet** de la Banque, précisée ci-après.

Modernisation du site web

La CEB a mis en ligne son nouveau site web en septembre 2008. L'architecture du site demeure structurée autour de trois axes : la présentation de l'Institution (avec un accent plus particulièrement mis sur les questions de gouvernance et d'intégrité), des éléments complets et précis sur les activités (y compris sur les étapes concrètes, utiles pour obtenir un financement de la CEB) et enfin un "infocentre" permettant l'accès à l'ensemble des publications et supports de communication de la Banque.

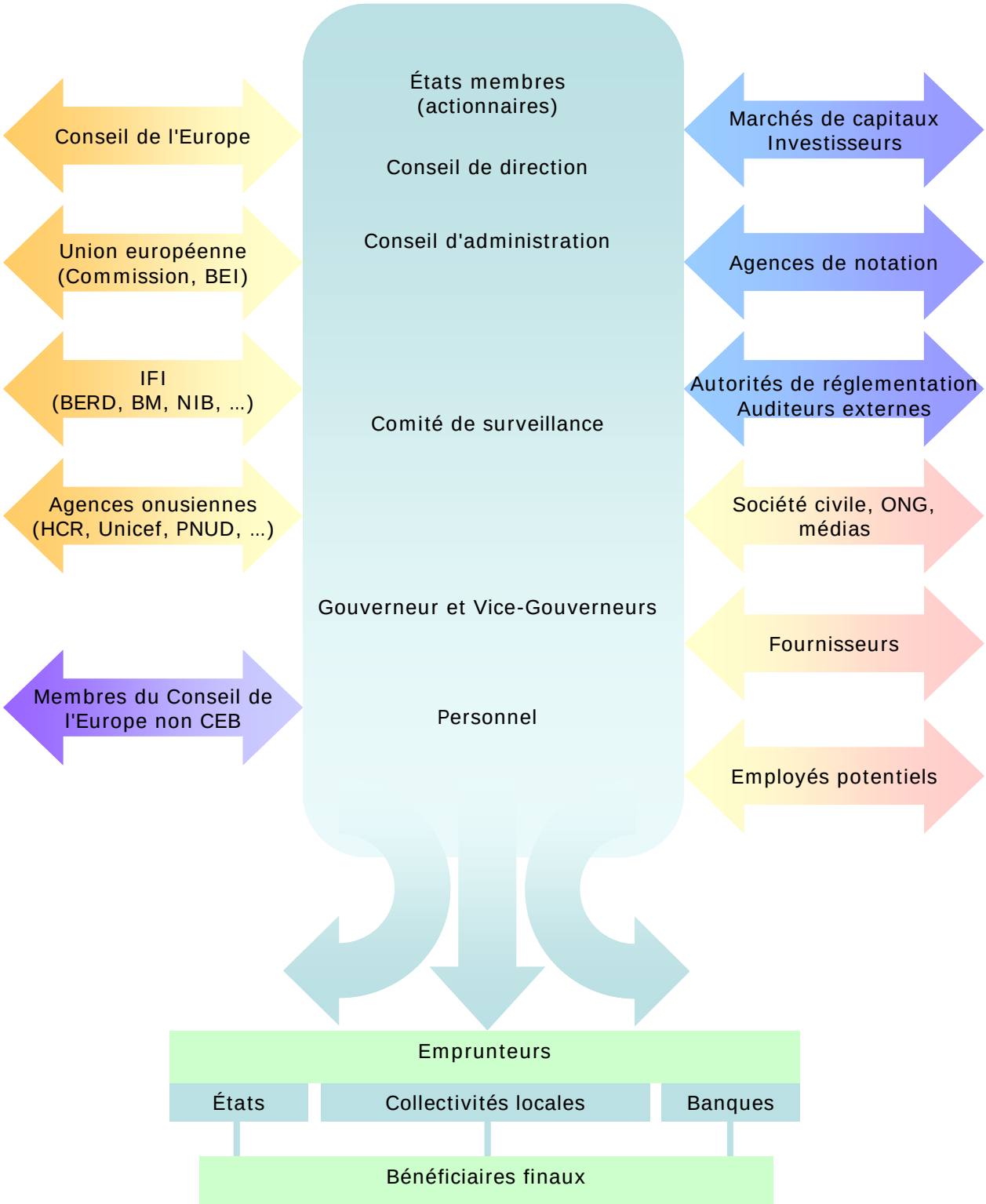
Par ailleurs, l'ergonomie générale du site a été rendue plus attractive et la navigation plus facile autour d'un principe : permettre à tout visiteur d'accéder en trois clics à l'information qu'il souhaite obtenir. En outre, ce dernier a la faculté de consulter chaque page du site dans l'une ou l'autre des deux langues officielles de la CEB.

Le nouveau site se caractérise également par des options éditoriales plus affirmées. Ainsi, dès la page d'accueil, un bandeau déroulant met en évidence les éléments principaux de l'activité de la CEB. Ces éléments sont mis à jour au rythme des temps forts de l'actualité de la Banque. Les approbations de projets font l'objet de communiqués de presse à l'issue même des réunions du Comité exécutif et du Conseil d'administration.

Enfin, dans le cadre plus général de sa politique de responsabilité d'entreprise, la CEB a veillé à ce que son site soit accessible aux personnes souffrant d'un handicap visuel. Le site de la CEB bénéficie de ce fait du label AccessiWeb.



Cartographie des parties prenantes de la CEB





55, avenue Kléber
F-75116 PARIS, France

www.coebank.org

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

Imprimé sur du papier recyclé