

Réunion Commune de la CEB à Malte



Joint Meeting of the CEB in Malta



	Page		Page
Édito du Gouverneur	3	Editorial by the Governor	3
Événement	4	Event	5
Réunion Commune de la CEB à Malte Malte et la CEB		The CEB Joint Meeting in Malta Malta and the CEB	
Activité prêts/projets	6	Loans/projects activity	7
Approbations au 30 juin 2013 Rapport de suivi des projets 2012		Approvals as at 30 June 2013 Annual Monitoring Report for 2012	
Construction d'un centre pénitentiaire en République de Moldova	8	Building a penitentiary facility in the Republic of Moldova	9
Renforcement de l'intégration sociale des Roms en Espagne	10	Reinforcing the social integration of Roma in Spain	11
Aider l'investissement des PME et des municipalités en Croatie	12	Helping SMEs and municipalities to invest in Croatia	13
Activités financières et de gestion des risques	14	Financial and risk management activities	15
Émissions benchmark en USD de la CEB au 30 juin 2013 Revue en cours du dispositif prudentiel		The CEB's USD benchmark issues as at 30 June 2013 On-going review of the prudential framework	
Communication/Visibilité	16	Communication/Visibility	17
La CEB dans le concert des IFI Communiquer au sein de la CEB		The CEB in concert with IFIs Communicating within the CEB	
Interview	18	Interview	19
Entretien avec León Herrera, Directeur de la Coopération Européenne et de la Stratégie		Interview with León Herrera, Director for European Cooperation & Strategy	
Agenda	20	Calendar of events	20
Principaux événements à venir		Major upcoming events	
Brèves	20	In brief	20
Publications	20	Publications	20
Crédits photos : Photothèque CEB - Banque mondiale, © HappyAlex - © poco_bw - Fotolia.com - Ingram			

Édito du Gouverneur

Editorial by the Governor



Rolf Wenzel

Cher lecteur,

Vous trouverez dans ce numéro du CEB Info un aperçu de la Réunion Commune 2013 de la Banque, qui s'est déroulée à Malte les 14 et 15 juin. La Réunion Commune rassemble le Conseil d'administration, le Conseil de direction et le Management de la CEB. Cet événement est l'occasion de débattre des questions de stratégie et de planifier l'avenir de l'Institution. Cette année, le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe était également présent.

Cette 48^{ème} Réunion Commune a été importante à deux titres : elle a vu le lancement des discussions sur le prochain Plan de Développement de la Banque et l'approbation par le Conseil de direction de la demande d'adhésion du Kosovo à la CEB.

Dans un contexte économique et financier difficile, la revue du Plan de Développement de la Banque est en effet un moment essentiel. Il importe que la CEB maintienne son rôle d'instrument majeur de la politique de solidarité et confirme également son statut d'émetteur de très grande qualité parmi les rares qui restent en Europe. Le futur Plan de Développement devra répondre à un environnement évolutif, améliorer la coopération entre la Banque et ses organes, et offrir la possibilité tant à ses instruments de prêt qu'au volume de ses décaissements de s'ajuster. Il devra aussi permettre à la Banque de mieux porter les valeurs et les objectifs du Conseil de l'Europe.

En tant que banque du développement social en Europe, la CEB devrait sous peu accueillir un nouveau membre. En effet, le Conseil de direction a approuvé, le 14 juin, l'adhésion du Kosovo, qui a désormais un an pour achever les procédures y afférentes. Il me tarde de voir les prêts et les autres services de la Banque utilisés en faveur des populations les plus vulnérables de ce pays.

Quant à l'activité de prêts, au cours du premier semestre 2013, 24 demandes ont été approuvées pour un montant total de € 1,41 milliard, dont € 333 millions essentiellement en faveur des pays du groupe cible lors de la réunion du Conseil d'administration du 14 juin.

Très heureux de ces développements, j'ai toute confiance dans la direction prise par la CEB pour accomplir son mandat social.

Dear reader,

Inside this issue of CEB Info you will find details of the Bank's 2013 Joint Meeting, which took place in Malta on 14 and 15 June. The Joint meeting brings together the Administrative Council, the Governing Board and the Management of the CEB. This meeting is a unique opportunity to discuss strategic matters and plan our Institution's future. This year, the Secretary General of the Council of Europe also attended the Joint Meeting.

This 48th Joint Meeting was significant for two main reasons: it saw the launch of discussions on the Bank's future Development Plan and the approval by the Governing Board of the CEB membership application from Kosovo.

In the current challenging economic and financial circumstances, the review of the Bank's Development Plan is indeed a key moment. It is important that the CEB not only maintains its role as a major instrument of solidarity policy but also confirm its status as one of the few remaining best quality issuers in Europe. The future Development Plan should respond to a changing environment, improve cooperation between the Bank and its organs, and allow for adjustments in terms of both the pertinence of its lending instruments and the volumes disbursed. It should also enable the Bank to better promote the values and aims of the Council of Europe.

As the social development bank in Europe, the CEB may very soon welcome a new member. Indeed, the accession of Kosovo was approved by the Governing Board on 14 June, giving Kosovo one year to complete the procedures for full membership. I look forward to seeing the Bank's loans and non-lending services be put to good use for the benefit of the country's most vulnerable populations.

With regard to loan activities, the first half of 2013 saw the approval of 24 new loans worth € 1.41 billion, including € 333 million mostly for target group countries at the last Administrative Council meeting on 14 June.

I am highly satisfied with these developments and have every confidence that the CEB is moving in the right direction to fulfil its social mandate.

Réunion Commune de la CEB à Malte

La 48^{ème} Réunion Commune de la CEB s'est déroulée à Malte les 14 et 15 juin, à l'invitation des autorités maltaises. Elle a réuni le Conseil de direction, le Conseil d'administration et le Management de la Banque. La présence du Secrétaire général du Conseil de l'Europe, M. Thorbjørn Jagland, témoigne du renforcement des relations entre la Banque et son institution mère. Le Gouverneur en a profité pour souligner "que [nos] relations avec le Conseil de l'Europe sont bien plus qu'une question de principe. Il s'agit également d'une relation de travail au quotidien, à laquelle j'apporte ma contribution personnelle".

Outre l'approbation de neuf nouvelles demandes de prêt, cette Réunion Commune s'est avérée particulièrement importante pour l'avenir de la CEB, en raison de deux éléments majeurs.

Elle a d'abord été l'occasion de lancer le processus de discussion et de réflexion sur le **Plan de Développement**. Ce document qui lie la Banque définit les orientations stratégiques et les priorités de l'Institution pour les années à venir. Il tient compte de l'évolution du contexte économique, des nouveaux besoins sociaux des États membres et, naturellement, de la nécessité de présenter un profil de risque stable. "Pour demeurer pertinente, la CEB doit poursuivre son processus d'ajustement stratégique", estime le Gouverneur Wenzel. Deuxièmement, ...

... le Conseil de direction a également adopté une résolution autorisant le **Kosovo** à devenir membre de la CEB. Une fois les procédures d'adhésion achevées, ce pays pourra accéder aux prêts et aux autres services de la Banque destinés à renforcer l'intégration sociale, contribuer à la gestion de l'environnement et soutenir les infrastructures publiques à vocation sociale.

Malte et la CEB

La 48^{ème} Réunion Commune organisée à Malte a été l'occasion de resserrer davantage encore les liens entre ce pays et la Banque. Elle a également témoigné des bonnes relations entre les deux parties, en particulier depuis l'élection de M. l'Ambassadeur Licari au poste de président du Conseil d'administration, en juin 2011.

En marge de la Réunion Commune, le Gouverneur Wenzel a pu également s'entretenir avec les autorités maltaises, notamment M. Scicluna, Ministre des Finances, M. Bonnici, Gouverneur de la Banque centrale et, bien sûr, M. Muscat, le Premier ministre maltais, qui a offert la réception de clôture.

Depuis que Malte a rejoint la CEB, en 1973, quatre projets ont été achevés, pour un total décaissé de € 177 millions. La Banque a été particulièrement active dans les secteurs du logement social, de la création d'emplois via le financement des petites et moyennes entreprises, et de la santé.

Ainsi, quelque € 30 millions ont été alloués à la mise en œuvre d'un programme de logements sociaux destinés aux personnes à faible revenu. La Banque a également décaissé autour de € 11 millions pour soutenir des projets d'investissement productifs entrepris par les PME.

Enfin, dans le secteur de la santé, la CEB a décaissé un total d'environ € 130 millions pour la construction de l'hôpital Mater Dei, grand projet d'infrastructure et l'un des piliers du système de santé de l'île. L'hôpital assure à présent la plupart des prestations de services secondaires et tertiaires nécessaires à la population de l'île et fait appel à des techniques thérapeutiques de pointe. Les organes collégiaux de la CEB ont pu visiter l'établissement à l'occasion de leur 48^{ème} Réunion Commune.



The CEB Joint Meeting in Malta

The 48th Joint Meeting of the CEB took place in Malta on 14 and 15 June, on the invitation of the Maltese Authorities. It brought together the Governing Board, the Administrative Council and the Management of the Bank. The presence of the Secretary General of the Council of Europe, Mr Thorbjørn Jagland, testified of the strengthening of the relation between the Bank and its parent Institution. The Governor underlined on this occasion "that our relations with the Council of Europe are far more than just a matter of principle. It is also a day-to-day working relationship to which I contribute personally".

In addition to the approval of nine new loan requests, this Joint Meeting was particularly important for the future of the CEB for two main reasons.

"To ensure sustained relevance, the CEB must continue its strategic adjustment process"

Governor Wenzel

First, it launched the discussion and reflexion process on the **Development Plan**. This binding document orients the strategy and defines the priorities of the Institution for the years to come. It takes into consideration the evolving economic environment, the new social needs of the Member States and of course the necessity for a stable risk profile. As Governor Wenzel stated: "To ensure sustained relevance, the CEB must continue its strategic adjustment process". Second, ...

... the Governing Board adopted a resolution authorizing Kosovo to become a Member of the CEB. Once the procedures precedent to membership are completed, **Kosovo** will be entitled to the Bank's loans and non-lending services in order to strengthen social integration, to assist management of the environment and to support public infrastructure with a social vocation.



Malta and the CEB

This 48th Joint Meeting held in Malta was an opportunity to further tighten the ties between the host country and the Bank. It also testified to the good relations between the two parties, in particular since the election of Ambassador Licari as Chairman of the Administrative Council in June 2011.

In parallel to the Joint Meeting, Governor Wenzel had an opportunity to meet with the Maltese Authorities, including Mr Scicluna, Minister for Finance, Mr Bonnici, Governor of the Central Bank and of course Mr Muscat, Prime Minister of Malta, who hosted the reception on the evening of the Joint Meeting.

Since Malta joined the CEB in 1973, four projects have been completed, representing a total of € 177 million in disbursements. The Bank has been particularly active in the sectors of social housing, job creation via small and medium-sized enterprises, and health.

For example, some € 30 million have been allocated to the implementation of a social housing programme for low-income persons. The Bank has also disbursed around € 11 million to support productive investment projects undertaken by SMEs.

Finally, in the health sector, the CEB contributed with cumulative disbursements of about € 130 million to the construction of the Mater Dei Hospital, a major infrastructure project and one of the keystones of the island's health care system. Mater Dei now provides most of the secondary and tertiary services required by the island's population, applying state-of-the-art therapeutic techniques. On the occasion of the 48th Joint Meeting, the CEB's collegial organs had the opportunity of visiting the Mater Dei Hospital.

Approbations au 30 juin 2013

Au cours du deuxième trimestre 2013, le Conseil d'administration a approuvé 13 demandes de prêt pour un total de € 794,5 millions, ce qui porte le montant cumulé des approbations à € 1,4 milliard depuis le début de l'exercice.

Dans ce cadre, les demandes de prêt se répartissent selon les lignes d'action sectorielle renforcement de l'intégration sociale et soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale dans un rapport 60/40. Au-delà des chiffres, priorité continue d'être donnée à l'emploi, à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables, ainsi qu'aux infrastructures essentielles d'éducation et de santé.

€ 474,5 millions au titre du renforcement de l'intégration sociale en Europe

€ 222 millions sont destinés à faciliter l'accès au crédit des micro-, petites et moyennes entreprises. Notamment, en faveur des plus petites d'entre elles, au sein des pays du groupe cible où les besoins sont les plus vitaux. Plus en détail, les bénéficiaires de ces approbations sont : la Croatie - HBOR (prêt de € 90 millions) ; la Géorgie - JSC TBC Bank (€ 23 millions) ; "l'ex-République yougoslave de Macédoine" (€ 8 millions) ; la Pologne - SG Equipment Leasing Polska (€ 90 millions), la Serbie - Société Générale Banka Serbia (€ 20 millions) ; la Slovénie - UniCredit Banka (€ 45 millions).

Par ailleurs, € 200 millions à Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen NV, en Belgique, serviront à financer des prêts hypothécaires destinés à des ménages modestes primo-accédants.

Un prêt-relais de € 1,5 million a également été approuvé pour la Hongrie - Roma Education Fund, afin d'assurer la continuité avec les subventions des fonds structurels de l'Union européenne, l'objectif étant d'améliorer notamment les taux de scolarisation et l'accès au marché du travail des Roms.

€ 320 millions au titre du soutien aux infrastructures publiques à vocation sociale

€ 158 millions serviront à financer des infrastructures éducatives et la formation professionnelle, au moyen de prêts à la Ville d'Helsinki en Finlande (€ 110 millions), à Caixabank en Espagne (€ 8 millions pour le financement du programme ACCEDER destiné à l'insertion des plus vulnérables), ainsi qu'au Gouvernement du Monténégro (€ 10 millions) pour construire ou rénover des établissements scolaires.

Par ailleurs, un prêt de € 150 millions au Crédit Coopératif, en France, permettra entre autres de contribuer aux efforts de modernisation du parc hospitalier ou encore au "Plan Autisme".

Un prêt de € 39 millions à la République de Moldova servira à cofinancer avec l'UE la construction, à Chişinău, d'un nouveau centre pénitentiaire en remplacement de l'actuel, délabré et insalubre.

Rapport de suivi des projets 2012

Conformément à la Politique de prêt et de financement de projets de la CEB, un Rapport annuel de suivi est préparé et envoyé aux organes collégiaux afin de fournir une évaluation générale des projets les plus importants et de souligner les problèmes rencontrés durant leur mise en œuvre. Le Secrétariat de l'Accord Partiel, situé à Strasbourg, établit également un rapport annuel sur l'impact social des projets achevés l'année précédente.

Outre son ciblage traditionnel sur les projets en cours de mise en œuvre, le Rapport 2012 reflète l'attention accrue portée par la CEB aux projets au stade de l'instruction. La nécessité de couvrir le cycle complet du projet est de la plus haute importance, vu la complexité croissante des projets de la Banque. Et ce, notamment en raison du contexte opérationnel actuel et des difficultés croissantes auxquelles font face la majorité des États membres de la CEB.

Ces dernières années, de nouveaux défis, de nature variée, se sont posés à la CEB : c'est le cas notamment pour des projets dans les secteurs nouveaux et sensibles tels que les infrastructures pénitentiaires et la santé, au sein de contextes opérationnels complexes et en coopération plus étroite avec d'autres institutions européennes. Les actionnaires de la Banque exigent également une pertinence accrue de l'Institution dans sa capacité à apporter une plus grande valeur ajoutée aux opérations qu'elle finance.

Les analyses de suivi interne, annuelle et semestrielles, des projets en cours et à venir sont l'occasion de dresser l'état d'avancement de la mise en œuvre des projets. Le suivi technique sur site permet à la CEB d'évaluer l'état réel des projets, d'anticiper les difficultés potentielles et, si nécessaire, d'exiger des conditions préalables à la poursuite des projets. Le Rapport 2012 montre que sur les 60 projets examinés, 46 ont été notés 'satisfaisants' ou plus, et 14 jugés 'peu satisfaisants'. Aucun n'a été déclaré 'insatisfaisant'.

Les domaines d'intervention, l'orientation et les performances des projets examinés dans le Rapport sont tous différents. Néanmoins, des éléments et caractéristiques transversaux communs attestent de la valeur ajoutée des opérations de la CEB. Les enseignements tirés de l'expérience et détaillés dans le Rapport servent de base à l'élaboration de directives et à l'amélioration de la qualité des futurs projets. L'analyse approfondie et indépendante de l'impact social des projets achevés est quant à elle réalisée par le Secrétariat de l'Accord Partiel.

Approvals as at 30 June 2013

During the second quarter 2013, the Administrative Council approved 13 loan requests for a total of € 794.5 million, bringing the total amount of approvals to € 1.4 billion since the beginning of the year.

The approved loan requests were distributed between the social integration and support for social public infrastructure sectors. Over and above these figures, priority continues to be given to employment, to improving the living conditions of the most vulnerable and to essential infrastructure in the education and health sectors.

€ 474.5 million in favour of strengthened social integration in Europe

A total of € 222 million was targeted to facilitating access to credit for micro, small and medium enterprises, particularly the smallest, in the target group countries, where needs are most acute. In more detail, the beneficiaries of these approvals are: Croatia - HBOR (€ 90 million); Georgia - JSC TBC Bank (€ 23 million); "the former Yugoslav Republic of Macedonia" (€ 8 million); Poland - SG Equipment Leasing Polska (€ 90 million), Serbia - Société Générale Banka Serbia (€ 20 million); Slovenia - UniCredit Banka (€ 45 million).

In addition to these, a loan of € 200 million to Lames Maatschappij voor Sociaal Wonen NV, in Belgium, will serve to finance mortgage loans for low-income, first-time owner households.

A bridge loan of € 1.5 million was also approved for Hungary - Roma Education Fund, to ensure continuity with the European Union (EU) Structural Fund subsidies, the objective being to improve school attendance rates and access to the job market for the Roma population.

€ 320 million in favour of support for public infrastructure with a social vocation

€ 158 million will be used to finance education and vocational training infrastructure via loans to the City of Helsinki in Finland (€ 110 million), to Caixabank in Spain (€ 8 million to finance the ACCEDER programme targeted to the insertion of the most vulnerable), and to the Government of Montenegro (€ 10 million) to build or renovate school buildings.

In addition to this, a loan of € 150 million to Crédit Coopératif, in France, will notably contribute to the modernisation of the country's hospital facilities and to the "Plan Autism".

A loan worth € 39 million to the Republic of Moldova will be used to co-finance with the EU the construction of a new penitentiary centre in Chişinău, to replace the existing facility that is now dilapidated and insalubrious.

Annual Monitoring Report for 2012

In line with the CEB's Policy for Loan Financing, an Annual Monitoring Report (AMR) is prepared and sent to the Collegial Organs every year in order to provide a general assessment of the most significant projects and to highlight issues encountered during their implementation. The Strasbourg-based Secretariat of the Partial Agreement also establishes an annual report on the social impact of projects completed the previous year.

In addition to its traditional focus on projects under implementation, the 2012 AMR reflects the CEB's increasingly prominent focus on projects under appraisal. The need to span the entire project cycle is all the more important bearing in mind the growing complexity of the Bank's projects, especially in an operating context that is increasingly difficult for the majority of CEB Member States.

Recent years have posed new and diverse challenges for the CEB, especially with projects in new and sensitive sectors such as prison infrastructure and health, in complex operating environments and in closer cooperation with other European institutions. There has also been increased demand on the part of the Bank's shareholders for a more relevant institution that can deliver greater value-added in its operations.

The annual and mid-year internal monitoring reviews of all on-going and upcoming projects provide an opportunity to take stock of the state of advancement of project implementation. On-site technical monitoring enables the CEB to assess the actual status of visited projects, anticipate possible difficulties and, where necessary, stipulate prerequisites for project continuation. The 2012 Report shows that, out of the 60 projects reviewed, 46 were rated as performing 'satisfactorily' or better and 14 as 'barely satisfactory', with none considered to be 'unsatisfactory'.

Projects reviewed in the Report all differ in terms of sectors of action, orientation and performance results. Nevertheless, common crosscutting aspects and characteristics bear witness to the value-added of the CEB's operations. Lessons learned from experience, as detailed in the Report, serve as a basis for the development of guidelines and quality improvements in future projects. In-depth, arms-length analysis of the social impact of completed projects is, for its part, performed by the Secretariat of the Partial Agreement.

Construction d'un centre pénitentiaire en République de Moldova

Lors de sa réunion du 14 juin 2013, le Conseil d'administration a approuvé une enveloppe de € 40 millions en faveur de la République de Moldova pour le financement partiel du projet de construction d'un nouveau centre de détention dans la capitale, Chişinau. Ce nouveau complexe sera un élément central du programme de réhabilitation des prisons entrepris par les autorités nationales, lequel prévoit la démolition et le remplacement des centres pénitentiaires existants qui ne se prêtent plus à l'accueil des détenus. Globalement, ce projet s'inscrit dans la réforme judiciaire actuelle du pays, dont l'objectif est de mieux respecter les droits de l'Homme, et constituera une initiative pilote en vue de l'adoption de normes européennes occidentales et de Règles et recommandations pénitentiaires européennes de qualité, pour des infrastructures pénitentiaires modernes.

La majorité des 19 centres de détention en activité dans le pays sont jugés délabrés, vétustes et surpeuplés. En règle générale, les conditions de vie des détenus ne sont pas conformes aux normes internationales, ni même à la législation locale. Ces dernières années, suite à des évaluations de terrain du système pénitentiaire moldave, le Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT), placé sous l'égide du Conseil de l'Europe, a tiré la sonnette d'alarme au sujet de ce qu'il considère comme un traitement inadéquat des détenus. Grâce à cette sensibilisation accrue et aux nombreuses plaintes déposées par des prisonniers moldaves auprès de la Cour européenne des droits de l'homme, les autorités nationales ont adopté la Stratégie de réforme du secteur judiciaire 2011-2016 et soumis une demande d'aide financière à la CEB.



La contribution financière de € 40 millions accordée par la Banque comprend un prêt de € 39 millions et une subvention de € 1 million provenant du Compte de dividende social de la CEB. Cette subvention est spécifiquement destinée à couvrir les coûts d'assistance technique au cours des deux années que doit durer la construction. Par ailleurs, dès la phase d'instruction du projet, une autre subvention de € 156 000 a été accordée par le Compte espagnol pour la cohésion sociale géré par la CEB, afin de couvrir les coûts de préparation du projet.

Conformément aux engagements pris par les autorités moldaves, le nouveau centre respectera l'ensemble des règles et recommandations applicables généralement exigées par la CEB, concernant notamment les installations médicales et sanitaires, ainsi que les infrastructures de loisir et d'hébergement des visiteurs qui sont désormais la norme dans les constructions récentes de ce type. Tous les agents de sécurité et autres personnels du centre auront reçu une formation spécifique, supervisée par des experts du Conseil de l'Europe.

Une initiative pilote dans le pays, en vue de l'adoption de normes européennes occidentales et de Règles et recommandations pénitentiaires européennes de qualité, pour des infrastructures pénitentiaires modernes.

“Notre contribution à ce projet phare est importante, puisque la CEB va couvrir jusqu'à 90% de la totalité des coûts, dans un État membre confronté à de lourdes contraintes financières”, a précisé le **Responsable de pays Valeriu Coşuleanu**. “Le reste du financement proviendra des budgets du gouvernement et des subventions de l'UE destinées à la réforme du secteur judiciaire. Le nouveau centre de détention devrait proposer des conditions de vie bien meilleures aux quelque 1 600 détenus, dont les trois quarts seront transférés depuis des établissements vétustes existants. Dans l'ensemble, le projet devrait présenter de grands avantages, notamment la fin des problèmes chroniques de surpopulation carcérale et le respect des obligations nationales et internationales en matière de traitement des détenus.”

Building a penitentiary facility in the Republic of Moldova

At its meeting on 14 June 2013, the Administrative Council approved CEB funding for a total of € 40 million in favour of the Republic of Moldova to part-finance a project for the construction of a new detention facility in the capital, Chişinău. The new building will serve as a central element in the national authorities' framework prison rehabilitation programme, leading to the decommissioning and replacement of the existing detention centres that have reached the end of their useful life. On a general level, the project dovetails with Moldova's on-going justice sector reform for better observance of human rights and will constitute a pilot initiative in the country towards the adoption of good Western European standards and European Prison Rules and recommendations for modern penitentiary infrastructure.

Most of the 19 detention centres in operation in the Republic of Moldova are considered derelict, outdated and overcrowded. By and large, the prevailing living conditions of detainees do not comply with international standards or even with local legislation. In recent years, following field assessments of the Moldovan penitentiary system, the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT), active under the aegis of the Council of Europe, has raised the alert on what it considers to be inadequate treatment of detainees. As a result of this increased awareness and the numerous cases filed with the European Court of Human Rights by Moldovan prisoners, the national authorities adopted the 2011-2016 Justice Sector Reform Strategy and approached the CEB with a request for financial assistance.

A pilot initiative in the country towards the adoption of good Western European standards and European Prison Rules and recommendations for modern penitentiary infrastructure.

The CEB's € 40 million financial contribution comprises a € 39 million loan and a € 1 million grant from the Bank's Social Dividend Account, with the latter specifically targeted to covering the technical assistance soft costs expected to be incurred during the two-year construction period. Over and above this, already during project appraisal phase, a further grant amount of € 156 000 was committed from the Spanish Social Cohesion Account operated by the Bank to cover the costs of preparing the project.

In line with the commitments expressed by the Moldovan authorities, the newly-erected detention facility will comply with all applicable rules and recommendations usually requested by the CEB, including the medical, sanitary, recreational and visitor accommodation facilities now prevalent in recent constructions of this type. Security and other personnel employed at the facility will all have benefitted from targeted training supervised by experts from the Council of Europe.

"Our contribution to this flagship project is significant, as the CEB will be covering up to 90% of total project costs in a Member-State under heavy financial constraints", specified **Country Manager Valeriu Coşuleanu**. "The balance of funding will be made available from Government budgets and EU justice-sector reform subsidies. The planned facility is expected to provide much improved conditions for some 1 600 inmates, three-quarters of whom will be transferees from existing outdated prisons. All in all, the project should yield wide-ranging benefits, first and foremost the elimination of chronic overcrowding and the observance of national and international obligations regarding the treatment of detainees."



Renforcement de l'intégration sociale des Roms en Espagne

Lors de sa réunion du 14 juin 2013, le Conseil d'administration a approuvé un prêt de € 8 millions en faveur de **Caixa Bank S.A.**, partenaire de longue date de la CEB. Ce prêt sera rétrocédé à la **Fundación Secretariado Gitano (FSG)**, une ONG basée à Madrid œuvrant en faveur d'une meilleure intégration des populations Rom dans la société espagnole, grâce à divers programmes à forte dimension sociale. Les fonds apportés par la CEB serviront spécifiquement à compléter les ressources du programme ACCEDER de la FSG, lancé en 2000. L'objectif est de contribuer à développer les compétences et aptitudes nécessaires pour aider les Roms à répondre aux exigences du marché du travail, en associant formation professionnelle, services de conseil et services associés. Ce prêt fait suite à deux financements similaires accordés par la CEB au programme ACCEDER, qui ont été menés à bien en 2001 et 2010.

En 2013, la crise économique continue de faire rage en Espagne, sans aucun signe d'amélioration à court terme. Sur le marché de l'emploi, le nombre de chômeurs espagnols a franchi la barre des 6 millions (sur une population totale de 46 millions), pour la première fois depuis qu'existent ces statistiques. Cette réalité pèse encore plus lourdement et de manière disproportionnée sur la communauté des 750 000 Roms dont le taux de chômage, de 13% avant la crise, s'élève désormais à environ 40% contre une moyenne nationale de 27%. Ce taux élevé explique en grande partie pourquoi les Roms d'Espagne sont l'une des minorités les plus vulnérables et défavorisées du pays.

Dans ce contexte morose, soutenir les initiatives en faveur des Roms, telles que celles proposées par le programme ACCEDER, est de toute évidence devenu d'une importance toute particulière pour la CEB. Sous l'égide de la FSG, ACCEDER propose aussi bien des formations de groupe que des sessions individuelles de développement personnel, de parcours d'amélioration et d'insertion. Parmi les activités concrètes qui bénéficient directement des fonds de la CEB figurent des programmes de formation professionnelle, des services de conseil individuel et des bilans de compétences. Méritent également d'être notés : l'échange d'expériences positives et de savoir-faire, et leur application concrète, avec les pays de l'UE où la population Rom est importante ; le renforcement de la



priorité donnée aux Roms pour occuper des postes de service communautaire, ainsi que l'incitation à la scolarisation et à la réussite scolaire (un aspect particulièrement sensible au sein d'une communauté ethnique qui est toujours en butte à des taux faibles en la matière).

Du point de vue institutionnel, ACCEDER s'inscrit dans le cadre du "PO de lutte contre les discriminations", l'un des 22 Programmes Opérationnels soutenus par le Fonds social européen en Espagne.

"Le soutien accordé par la CEB va contribuer à résoudre les besoins de financement courant du FSG pour le programme ACCEDER sur la période 2013-2015", explique le **Responsable de pays Arnaud de Verdière**. "En procurant un financement-relais, qui couvre les besoins sur une période allant de l'envoi des factures aux bailleurs de fonds pour les dépenses encourues à la réception des paiements, la CEB va contribuer à niveler des écarts de trésorerie pouvant souvent durer jusqu'à six mois. Sans cet arrangement financier, la prestation effective des services d'ACCEDER ne serait pas assurée en continu sur le terrain."

Promouvoir une meilleure intégration des populations Rom dans la société espagnole au travers de programmes de formation professionnelle, de suivi individuel et de bilans de compétences.

Reinforcing the social integration of Roma in Spain

At its meeting on 14 June 2013, the Administrative Council approved a loan of € 8 million in favour of a longstanding CEB partner, **Caixa Bank S.A.**, for on-lending to the **Fundación Secretariado Gitano (FSG)**, a Madrid-based NGO working to promote better integration of Roma populations into Spanish society through various programmes with a strong social orientation. The funds provided by the CEB will be specifically used to reinforce the resources available to the FSG's ACCEDER programme, launched in 2000. The objective of this financing is to help develop the necessary skills and aptitudes to assist Roma in successfully responding to labour market requirements, through a mix of vocational training, counselling and related services. The loan comes in the footsteps of two similar, successfully completed CEB financings in favour of the FSG's ACCEDER programme, in 2001 and 2010.

So far in 2013, the economic crisis affecting Spain has continued unabated, with no clear signs of improvement in the short term. On the job market, out of a total population of 46 million, the number of unemployed Spaniards has now passed the 6 million mark for the first time ever since the start of statistics. This reality weighs even more heavily and disproportionately on the three-quarters-of-a-million-strong Roma community, which has seen its own rate of unemployment swell from 13% before the crisis to some 40% today, against a national average of 27%. Such high joblessness is one of the main factors contributing to maintaining Spanish Roma in their status as one of the country's most vulnerable and disadvantaged minorities.

Amidst this grim context, supporting pro-Roma initiatives such as the ones delivered through ACCEDER has, of course, taken on a particularly strong significance for the CEB. Under the aegis of the FSG, ACCEDER provides both group training and individual development, improvement and insertion pathways. Concrete activities that benefit directly from the CEB's financing include vocational training programmes, individual counselling and skills diagnosis, the exchange and practical application of positive experiences and know-how with EU countries with significant Roma populations, the reinforced targeting of Roma for the staffing of community-service positions as well as the promotion of stronger academic involvement and achievement – a particularly sensitive

Promoting better integration of Roma populations into Spanish society through vocational training programmes, individual counselling and skills diagnosis.

issue within an ethnical community still adversely affected by continuing low rates of educational participation and achievement.

From the institutional viewpoint, ACCEDER acts within the framework of the "OP to Fight Discrimination", one of the 22 Operational Programmes backed by the European Social Fund in Spain.

"The CEB facility will play a role in helping fill a timing gap in the FSG's funding requirements for ACCEDER over the 2013-2015 period", explained **Country Manager Arnaud de Verdière**. "By providing bridge financing between the point in time when the FSG submits invoices for incurred expenses to its fund providers and the moment when it receives actual payment, the CEB's assistance will contribute to levelling off the stop-and-go effects of a cash-flow discrepancy which can often last for as long as six months. Without this financial accommodation, there would be disruptions in the actual delivery of ACCEDER's services on the ground."



Aider l'investissement des PME et des municipalités en Croatie

La demande de prêt d'un montant de € 50 millions à **HBOR** - Hrvatska banka za obnovu i razvitak, approuvée par le Conseil d'administration en 2012, est destinée, d'un côté, aux PME afin de favoriser l'emploi, d'autre part, aux municipalités pour soutenir leurs projets d'infrastructure et améliorer ainsi la qualité de vie des populations concernées.

Pourquoi se tourner vers HBOR ? Banque croate pour la reconstruction et le développement, HBOR est un partenaire naturel et de longue date de la CEB. Par définition, les domaines d'intervention de HBOR - qui comprennent le financement de la reconstruction, du développement économique et des infrastructures, la promotion des exportations, des PME et de la protection de l'environnement – convergent largement avec ceux de la CEB. HBOR propose, en outre, une couverture d'assurance-crédit à l'exportation pour les biens et services contre les risques non commerciaux.

En l'occurrence, la **mission technique d'achèvement** du projet, réalisée en avril 2013, a permis de vérifier sa qualité d'ensemble (notation "3 - satisfaisant" sur une échelle croissante de 1 à 4). Concrètement, étaient présents au cours de cette mission, outre la CEB : des représentants de HBOR, de deux banques parties prenantes au programme, ainsi que ceux de deux municipalités, le tout sur la base d'un échantillon représentatif de quatre sous-projets évalués, à parité en faveur de PME et d'investissements municipaux.

Le bilan est largement positif. Globalement, HBOR a mis en place les dispositions administratives et techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet dans les conditions appropriées. L'impact social et économique est avéré.

S'agissant des PME bénéficiaires, ce sont 66 emplois qui ont pu être créés et les effets indirects escomptés sur l'emploi sont sans doute plus importants au regard de l'orientation concurrentielle et exportatrice des deux entreprises concernées.

Les investissements municipaux financés grâce au prêt de la CEB répondent également aux attentes. À Kastav, une ville qui dénombre 10 470 habitants, le réseau d'égouts a pu être étendu et relié à la station de traitement des eaux usées de Rijeka ; à

Soutenir l'économie locale, améliorer la qualité de vie des populations et accompagner la marche de la Croatie vers les standards de l'Union européenne.

Jastrebarsko, ville de 11 000 habitants, les infrastructures financées ont permis de décongestionner le trafic routier en centre-ville grâce à la création d'une voie de délestage, la construction d'une nouvelle école maternelle et l'amélioration des équipements sanitaires. Pour ces deux municipalités, les financements de la CEB sont venus compléter les subventions accordées par l'Union européenne. Ce faisant, la mise à niveau des infrastructures publiques répond à un triple objectif : soutenir l'économie locale, améliorer la qualité de vie des populations et accompagner la marche de la Croatie vers les standards de l'Union européenne, dont elle est devenue le vingt-huitième État membre le 1^{er} juillet 2013.

Au total, la CEB est, aux côtés de HBOR, pleinement dans son rôle en mettant à disposition ses fonds en soutien de l'investissement à long terme, qui en manque cruellement, pour faire sauter le verrou de la crise, et œuvrer en faveur de l'emploi et du développement social.



Helping SMEs and municipalities to invest in Croatia

The request for a loan of € 50 million to **HBOR** - Hrvatska banka za obnovu i razvitak, approved by the Administrative Council in 2012, is earmarked, on the one hand, for SMEs to promote employment, and on the other hand, for municipalities to support their infrastructure projects and to improve the quality of life of the populations concerned.

Why call on HBOR? The Croatian bank for reconstruction and development, HBOR, is a natural and long-standing partner to the CEB. By definition, the fields in which HBOR operates – which include financing reconstruction, economic development and infrastructure, promotion of exports, SMEs and environmental protection – largely converge with those of the CEB. Moreover, HBOR offers export credit insurance cover against non-commercial risks for goods and services.

The **technical mission**, carried out in April 2013 **on completion** of the project, provided an opportunity to evaluate the overall quality of this operation (rated “3 – satisfactory” on an ascending scale from 1 to 4). In addition to the CEB, the mission included representatives from HBOR and from the two stakeholder banks in the programme, as well as representatives from two municipalities, all on the basis of a representative sample of the four sub-projects evaluated, broken down equally between SMEs and municipal investments.

The overall result was largely positive. Globally, HBOR set up the necessary administrative and technical arrangements for the project to be implemented in appropriate conditions. The social and economic impact was found to be significant.

Supporting the local economy, to improve the quality of life of the populations and to accompany Croatia's progress towards the standards of the European Union.



As regards the beneficiary SMEs, the project enabled the creation of 66 jobs and the anticipated indirect effects are undoubtedly more significant because of the competitive export orientation of the two enterprises concerned.

The municipal investments financed thanks to the CEB loan have also come up to expectations. In Kastav, a town with a population of 10 470, the sewerage network has been extended and connected to the sewage treatment plant in Rijeka; in Jastrebarsko, a town with a population of 11 000, the financed infrastructure includes the creation of a relief road in order to reduce road traffic congestion in the town centre, the construction of a new nursery school and improvements in healthcare facilities. For these two municipalities, the CEB financings came as a complement to subsidies granted by the European Union. This upgrading of public infrastructure responds to a threefold objective: to support the local economy, to improve the quality of life of the populations and to accompany Croatia's progress towards the standards of the European Union, of which it became the twenty-eighth member on 1 July 2013.

In all, alongside HBOR, the CEB is fully playing its role by making funds available in support of long-term investments, for which they are currently so acutely lacking, in order to release the stranglehold of the crisis and to promote employment and social development.

Émissions benchmark en USD de la CEB au 30 juin 2013

La CEB dispose d'un programme d'emprunt plafonné à EUR 4,5 milliards pour 2013. Afin de couvrir les opérations de prêts et de maintenir un niveau de trésorerie suffisant, la Banque emprunte fréquemment sur les marchés financiers internationaux. Elle couvre la plus grande partie de ses besoins de financement en procédant généralement à deux ou trois émissions benchmark par an, en dollar américain (USD), dont la maturité peut varier de trois à cinq ans.

Jusqu'à présent, **deux émissions benchmark** en USD ont été **lancées en 2013, pour un total de USD 2,5 milliards** (EUR 1,92 milliard*), dans le cadre du Programme Global de la CEB.

La première d'entre elles (USD 1,25 milliard) a été effectuée le 28 février avec une maturité de cinq ans et un coupon de 1%. La seconde a été lancée le 23 mai, également pour un montant total de USD 1,25 milliard et une maturité de cinq ans, le coupon étant légèrement supérieur de 1,125%, en raison des évolutions du marché. Pour chacune de ces opérations, quatre banques différentes sont intervenues en tant que syndicatrices (Crédit Agricole, TD Securities, Deutsche Bank et Goldman Sachs pour la première et HSBC, Crédit Suisse, la Banque Royale du Canada et Morgan Stanley pour la seconde).

Les deux émissions ont suscité un vif intérêt de la part de la communauté des investisseurs, ce qui a permis d'augmenter leur montant envisagé de USD 1 milliard à USD 1,25 milliard, après constitution d'un carnet d'ordres de qualité. Ceci en fait les plus grandes transactions en USD lancées par la CEB. Sur le plan géographique, les investisseurs européens ont représenté 57% des ordres, suivis de l'Asie (21%), des Amériques et des États-Unis (18%), du Moyen-Orient et de l'Afrique (4%). Les banques et leurs trésoreries ont représenté la plus grande part des investisseurs (54%), suivies des banques centrales et des institutions officielles (35%), le reste étant constitué de gérants d'actifs, fonds de pension et compagnies d'assurance.

À ce jour, la CEB a réalisé 46% de son programme d'emprunt 2013 de EUR 4,5 milliards. Toutes les opérations de financement ont été assorties de contrats de couverture, ce qui élimine à la fois le risque lié au taux d'intérêt et le risque de change.

* Taux de change EUR/USD au lancement.

Revue en cours du dispositif prudentiel

Dans un environnement économique et financier difficile, la Banque procède actuellement à la revue de son dispositif prudentiel afin d'y refléter les meilleures pratiques bancaires les plus récentes et les plus appropriées. Le 17 mai 2013, un séminaire a été dédié à ce sujet à l'intention des membres du Conseil d'administration, avec la participation de l'audit externe. Les discussions constructives et fructueuses lors du dernier Conseil d'administration en juin 2013 à Malte, ont donné lieu à un large consensus.

Tout en gardant à l'esprit les spécificités de la CEB, les principaux objectifs sont l'adaptation de la capacité de **mesure du risque** et du **cadre du contrôle** de la CEB dans son ensemble, afin d'en améliorer la **lisibilité** et la **transparence**. Ces adaptations devraient aussi favoriser une **meilleure comparaison avec ses pairs (IFI)**, tout en prenant en compte certains ratios pertinents des **accords de Bâle II/III** ainsi que les nouvelles méthodologies pour les IFI appliquées par les **agences de notation** depuis 2012.

Le cadre prudentiel proposé devrait couvrir l'ensemble des risques inclus dans les états financiers (crédit, marché, liquidité et opérationnel). La **définition du capital** utilisée pour les ratios devrait être harmonisée et les limites revues en ligne avec les objectifs du prochain Plan de Développement. De plus, la **capacité de couverture des risques** (risque de crédit) devrait aussi être suivie et des scénarii de stress test effectués.

Le **nouveau dispositif prudentiel** devrait permettre de piloter l'**adéquation en capital** de la CEB par l'adoption de ratios établissant des plafonds définis pour assurer le développement potentiel de l'activité ainsi qu'une **liquidité** adéquate. L'**effet de levier** devrait être évalué en révisant la définition du capital (capitaux propres) et en ajustant les limites en conséquence.

Le Conseil d'administration a donné son accord sur ces propositions et a décidé de revenir sur ce sujet en automne, à la lumière des discussions sur le prochain Plan de Développement.

The CEB's USD benchmark issues as at 30 June 2013

The CEB has a capped EUR 4.5 billion borrowing programme for 2013. In order to cover lending needs and maintain a satisfactory liquidity level, the Bank is a frequent borrower in the international capital markets. The CEB usually issues 2-3 USD benchmarks with 3 to 5 year maturities per year to cover the bulk of its funding needs.

So far, **two USD benchmarks have been launched in 2013 for a total of USD 2.5 billion** (EUR 1.92 billion*). Both operations were launched under the CEB's Global Programme.

The inaugural USD 1.25 billion benchmark operation was launched on 28 February with a 5-year maturity and paying a coupon of 1%. The second was launched on 23 May, also for a total amount of USD 1.25 billion USD and with a 5-year maturity but paying a slightly higher coupon of 1.125% due to developments in market conditions. Four different banks acted as joint book runners for each benchmark (Crédit Agricole, TD Securities, Deutsche Bank and Goldman Sachs for the first operation and HSBC, Crédit Suisse, Royal Bank of Canada and Morgan Stanley for the second operation).

Both operations met strong interest from the international investor community, which enabled each of them to be upsized from USD 1 to 1.25 billion after strong book buildings, thereby making them the CEB's largest ever USD deals at launch. In terms of geography, European investors accounted for 57% of the breakdown, followed by Asia with 21%, Americas and US 18%, Middle East and Africa with 4%. In terms of investor type, banks and bank treasuries represent the largest share with 54%, followed by central banks and official institutions with 35%, with the remainder represented by asset managers, pension funds and insurance companies.

In total, the CEB has so far borrowed 46% of the EUR 4.5 billion programme for 2013. All funding operations have been combined with hedging swaps, which eliminate both the interest rate risk and the currency risk.

*EUR/USD exchange rate at launch.



On-going review of the prudential framework

In a challenging economic and financial environment, the Bank is currently reviewing its prudential framework in order to reflect the latest and most relevant best banking practices. A dedicated seminar proposing various adjustments to the current prudential framework, in place since 2005, was held on 17 May 2013 for the intention of Administrative Council members with the participation of the External Audit. Following the constructive and fruitful discussions that took place during the last Administrative Council meeting in Malta in June 2013, a broad consensus was reached.

Whilst bearing in mind the CEB's specificities, the main objectives are to adapt the CEB's overall **risk assessment** and **control framework**, to ensure better **legibility** and more **transparency** while facilitating **better comparison with peer IFIs** and taking into account the relevant ratios of the **Basel II/III framework**, as well as the new methodologies for IFIs applied by the **rating agencies** since 2012.

The aim of the proposed prudential framework is to capture all credit, market, liquidity and operational risks embedded in the financial statements. In line with the objectives of the next Development Plan, the **definition of capital** used for the ratios would be harmonized and the limits reviewed accordingly. In addition, the **risk bearing capacity** (credit risk) would be monitored and stress test scenarios performed.

By adopting ratios that establish clear ceilings for potential business development, the **new prudential framework** would monitor **capital adequacy** as well as ensuring adequate **liquidity**. The **leverage effects** would be assessed by reviewing the definition of capital (equity) and correspondingly adjusting the limits.

The Administrative Council agreed to these proposals and decided to re-examine the question in the autumn in the light of discussions on the next Development Plan.

La CEB dans le concert des IFI

Le Management de la CEB s'est toujours engagé à renforcer les liens existants avec d'autres banques multilatérales de développement et à accroître la visibilité de la CEB au sein de la communauté internationale.

Depuis la parution du dernier CEB Info, le Gouverneur Wenzel a participé aux réunions de printemps de la **Banque mondiale** et du **Fonds monétaire international** (FMI) qui se sont tenues à Washington D.C. (États-Unis) du 15 au 21 avril. À cette occasion, le Gouverneur a participé aux réunions du Comité de développement et s'est notamment entretenu avec M. Philippe Le Houérou, vice-président de la Banque mondiale pour l'Europe et l'Asie centrale, M. Dimitris Tsitsiragos, vice-président exécutif pour l'Europe de la SFI et M. José Viñals, conseiller financier au FMI.

Du 9 au 11 mai, le Gouverneur a assisté à l'Assemblée annuelle de la **Banque européenne pour la reconstruction et le développement** (BERD), qui s'est déroulée à Istanbul. Comme les années précédentes, cet événement a été l'occasion d'organiser une série de rencontres bilatérales avec les délégations de plusieurs pays du groupe cible de la CEB, et d'entretiens avec M. Enzo Quattrocioche, secrétaire général de la BERD et M. Andrei Kondakov, président de la Banque de commerce et de développement de la mer Noire (BSTDB). Le Gouverneur Wenzel a également participé à une table ronde sur le rôle des IFI dans le "soutien à la croissance en période d'austérité". Ce fut une belle occasion d'échanger sur des sujets d'intérêt commun avec, entre autres, les présidents de la BERD et de la BEI, ainsi que le vice-président de la SFI (cf. le bulletin électronique n°4 de la CEB sur www.coebank.org).

Communiquer au sein de la CEB

En miroir de son action externe pour asseoir sa réputation auprès de ses grandes parties prenantes, la Banque s'attache à étoffer sa communication interne.

La CEB demeure une institution internationale à taille humaine, dont l'efficacité repose, plus que d'autres encore, sur l'engagement sans faille et la cohésion de ses équipes. Promouvoir la communication interne revient à assurer la diffusion appropriée de l'information et des connaissances, mobiliser chacun autour d'objectifs communs, favoriser au-delà une culture et un état d'esprit communs. Viser en quelque sorte l'unité dans la diversité, si chère à l'Europe.

Concrètement, sous l'impulsion du Gouverneur, la CEB a pris une série d'initiatives ces derniers mois qui répondent à cette ambition. Plusieurs réunions d'information, ouvertes à l'ensemble des agents, se sont succédé en mai et juin, sur des questions d'intérêt général pour la Banque : avancement du programme régional de logement (RHP), présentation des chantiers RH en cours et à venir, ou encore sensibilisation aux enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Régulièrement, tous les agents sont invités par le Département de l'Évaluation ou les Directions opérationnelles à prendre connaissance des principaux enseignements issus des projets que finance la Banque.

Dans ce cadre, une mention particulière est à accorder à la "journée d'entreprise de la CEB", qui a été l'occasion de fédérer plus encore les équipes dans un contexte différent (voir *Brèves* en page 20).

Bien sûr, chacun conviendra aisément que la communication interne est d'abord l'affaire de tous, au quotidien. Là se situent le message principal et la clé de la réussite collective.



The CEB in concert with IFIs

The CEB's Management has always been strongly committed to strengthening the existing ties with other multilateral development banks as well as to increasing the CEB's visibility among the international community.

Since the last issue of CEB Info, Governor Wenzel has participated in the Spring Meetings of the **World Bank** and **International Monetary Fund** (IMF), held in Washington D.C. (USA) from 15 to 21 April. On that occasion, the Governor participated in the meetings of the Development Committee and had discussions with, inter alia, Mr Philippe Le Houérou, Vice-president of the World Bank for Europe and Central Asia, Mr Dimitris Tsitsiragos, Executive Vice-president for Europe of the IFC and Mr José Viñals Financial Counsellor at the IMF.

From 9 to 11 May, the Governor attended the Annual Meeting of the European **Bank for Reconstruction and Development** (EBRD), held in Istanbul. As in previous years, this provided an opportunity for a series of bilateral meetings with delegations from several of the CEB's target group countries as well as for talks with Mr Enzo Quattrocioche, EBRD Secretary General and Mr Andrei Kondakov, President of the Black Sea Trade and Development Bank. Governor Wenzel also participated in a panel discussion on the role of IFIs in "supporting growth amidst austerity". This event was a welcome opportunity for an exchange of views on topics of common interest with, among others, the Presidents of the EBRD and the EIB and the Vice-president of the IFC (see CEB e-newsletter N°4 on www.coebank.org).



2013
SPRING MEETINGS
 World Bank Group
 International Monetary Fund
 Washington, D.C.



Communicating within the CEB

Mirroring the external action undertaken to consolidate its reputations with its major stakeholders, the Bank has been striving to enhance its internal communication.

The CEB remains an international institution organised on a human scale, whose effectiveness, more than that of other institutions, is based on the unfailing commitment and cohesion of its teams. To promote internal communication means ensuring appropriate diffusion of information and knowledge, mobilising each and everyone around common objectives, and, in particular, fostering a common culture and mindset. In a way, this means aiming to achieve the goal of unity in diversity, so dear to Europe.

In concrete terms, under the impetus of the Governor, the CEB has taken a series of initiatives over the past months that correspond to this ambition. These include a number of information meetings, open to all staff members and held successively in May and in June on questions of general interest for the Bank: advancement of the Regional Housing Programme (RHP), presentation of both ongoing and forthcoming HR projects, awareness raising with regard to the implications of corporate social responsibility (CSR). Moreover, the Evaluation Department and the operational directorates regularly provide staff members with the opportunity of finding out about the main lessons learnt from projects financed by the Bank.

In this context, special mention must be made of "the CEB's corporate day out", which provided an opportunity to generate ever stronger team spirit in a different context (see *In brief* on page 20).

Of course, everyone will easily agree that communication is first and foremost everyone's business, every day. And there lies the main message and the key to collective success.

Entretien avec **León Herrera,** **Directeur de la Coopération** **Européenne et de la Stratégie**

M. Herrera, dans le cadre de la réorganisation de la CEB vous avez été nommé à la tête de la Direction de la Coopération Européenne et de la Stratégie. Pour commencer, pourriez-vous présenter votre parcours professionnel en quelques mots ?

J'ai rejoint la CEB il y a sept ans. Ce qui en fait la plus longue période en poste en 35 ans de carrière, au cours de laquelle je me suis principalement occupé de questions financières (Instituto de Crédito Oficial en Espagne, ministère des Finances espagnol, directeur financier d'une société commerciale), mais aussi économiques et commerciales, en tant que conseiller économique et commercial au sein des ambassades d'Espagne à Belgrade et Copenhague, ainsi qu'à la BERD en qualité d'administrateur suppléant.

J'ai pris mes fonctions à la CEB au moment du lancement des premières mesures de coopération avec l'Union européenne, lorsque les relations avec les donateurs en étaient à leurs débuts. Depuis, la CEB a bâti une solide structure de coopération avec plusieurs directions générales de la Commission européenne et a connu une augmentation importante du nombre de donateurs et du volume de fonds gérés.

Pourriez-vous nous en dire davantage sur cette nouvelle Direction ?

La Direction de la Coopération Européenne et de la Stratégie (ECS) est l'aboutissement d'un processus d'ouverture de la CEB à la réalité dans laquelle elle est immergée, je veux parler de l'Europe, et de réévaluation des principaux objectifs de la Banque. La Direction est chargée des trois grandes missions suivantes :

D'abord, la *coopération européenne*. Au sein de l'Europe, l'acteur prédominant est l'UE. Élaborer un mandat social en Europe sans collaborer avec l'UE et ses institutions, Commission européenne, BEI et Parlement européen, est aujourd'hui inconcevable. Dans le même temps, au-delà de leurs liens institutionnels, la CEB et le Conseil de l'Europe peuvent exploiter des synergies considérables en travaillant ensemble.

Ensuite, les *relations avec les donateurs et les comptes fiduciaires*. Travailler davantage avec les États membres de la CEB qui en ont le plus besoin et concentrer davantage ses interventions sur les

populations les plus défavorisées permet à la CEB de conserver sa pertinence dans le cadre de son mandat ; mais cela exige des efforts accrus car les projets sont plus complexes et la capacité des bénéficiaires à les gérer est moins importante (d'où la nécessité croissante d'une assistance technique et de subventions d'investissement, ainsi que d'un financement de ces besoins par les donateurs).

Dernier point et non le moindre, la *stratégie, la responsabilité sociale d'entreprise et la communication*. Afin que les parties prenantes concernées apprécient la valeur des opérations de la Banque, nous devons montrer qu'elles sont ancrées dans une stratégie et veiller à ce qu'elles soient médiatisées. La CEB s'est engagée à accroître sa visibilité en se concentrant d'abord sur ses principales parties prenantes et en s'assurant qu'elles ont conscience de la valeur et de la qualité des interventions de la CEB.

Pour tout cela, le travail en équipe est essentiel à un fonctionnement efficace. Je suis heureux de dire que je peux compter sur des équipes très investies dans ces trois domaines.

Quels sont les principaux défis à venir pour la Direction ?

Dans une certaine mesure, les défis auxquels la Direction ECS est confrontée ne sont pas différents de ceux que connaît l'Institution dans son ensemble.

La Banque doit s'efforcer de rester pertinente et efficace dans un environnement difficile et concurrentiel, où d'autres acteurs interviennent dans les domaines sociaux. La CEB se trouve actuellement à un tournant et doit définir la trajectoire appropriée pour les années à venir, dans un contexte très particulier, à savoir la préparation du prochain Plan de Développement à moyen terme et la Stratégie Europe 2020, tout en tenant compte des effets d'une crise prolongée. Il faudra pour cela que la CEB s'adapte au travail avec de nouveaux instruments et de nouvelles parties prenantes.

L'ECS ("S" pour "stratégie") est prête à apporter sa contribution à l'aide de : a) sa vision globale de la position institutionnelle de la CEB parmi ses pairs et d'autres institutions, b) le recueil d'informations au moyen de la Documentation et c) sa capacité de réflexion grâce aux Études, afin d'adapter la stratégie de la Banque aux défis qu'elle rencontre et de communiquer cette stratégie de manière efficace.

Comme je le fais personnellement depuis des années, l'ECS promeut désormais la nécessité du changement : Direction à caractère horizontal, elle sollicite et favorise l'engagement des autres unités, à tous les échelons, pour aller de l'avant.



Interview with León Herrera, Director for European Cooperation & Strategy

Mr. Herrera, you were appointed Director for European Cooperation and Strategy in the context of the reorganization of the CEB. To begin with, could you say a few words about your own professional background?

I joined the CEB seven years ago. This makes my time at the CEB the longest of my posts in a 35-year-long career, mostly involving finance-related matters (Spain's Instituto de Crédito Oficial, Spain's Treasury, financial director of a trading company) but also economic and trade matters, as economic and commercial counsellor in the Spanish embassies in Belgrade and Copenhagen and at the EBRD as alternate Director.

I started at the CEB when the first steps on cooperation with the European Union were initiated, and relations with donors were in their early stages. Since then, the CEB has built up a solid cooperation structure with several DGs of the EC and has seen substantial increases in the number of donors and in the volume of funds managed.

Could you elaborate on this new Directorate itself?

Well, the Directorate for European Cooperation and Strategy – ECS – is the culmination of a process of opening up the CEB to the reality in which it is immersed, I mean Europe, and of a reassessment of the Bank's primary objectives. Basically, the Directorate is tasked with three core missions, as follows:

Firstly, *European Cooperation*. Within Europe, the omnipresent actor is the EU. Developing a social mandate in Europe without collaborating with the EU and its bodies, the European Commission, the EIB, the European Parliament, is nowadays inconceivable. At the same time, beyond their institutional links, the CEB and the Council of Europe have enormous synergies to tap into by working together.

Secondly, *Donor Relations and Fiduciary Accounts*. Working more with the neediest CEB member states and focusing more on the neediest population groups ensures the relevance of the CEB within its mandate but requires a greater effort, for the projects are more complex and the capacity of the beneficiaries to handle them is smaller - hence the increased need for technical assistance and investment grants, and the need for donors to fund those needs.

Last but not least, *Strategy, Corporate Social Responsibility and Communication*. For the relevant stakeholders to appreciate the value of the Bank's operations, we have to show that they are rooted in a strategy and then ensure that they are publicised. The CEB has embarked on an effort to raise its profile, focusing first on its main stakeholders and making sure they are well aware that the CEB does good things and does them well.

All in all, working in team spirit is key to operating efficiently. I am pleased to say I can rely on very dedicated teams in all three areas.

Looking ahead, what are the main challenges for the Directorate?

To a certain extent, the challenges facing the ECS are not unlike those facing the entire institution.

The Bank has to struggle to maintain its relevance and effectiveness in a tough, competitive environment, where other actors are positioning themselves in the social fields. The CEB is currently at a crossroads, having to chart the right course for the coming years against a very particular backdrop, namely the preparation of the Bank's next medium term Development Plan, the EU 2020 Strategy, and the impact of a protracted crisis. This will require the CEB to adapt to working with new instruments and to working with new stakeholders.

The ECS ("S" stands for "Strategy") is ready to make its contribution with a) its overall view of the CEB's institutional position among its peers and other institutions, b) its intelligence gathering through Documentation and c) its brainstorming capacity through Studies, in order to adapt the Bank's strategy to the challenges it faces and then to communicate that strategy efficiently.

Just as I personally have been over the years, the ECS is now a promoter of the need to change. As a horizontal directorate, the ECS will seek and facilitate the involvement of other units, at all levels, in order to move things forward.

Agenda 2013

20 septembre : Réunion du Conseil d'administration de la CEB (Paris)

11-13 octobre : Assemblées annuelles de la Banque mondiale et du FMI (Washington, D.C.)

14-15 novembre : Réunion du Conseil d'administration de la CEB (Paris)

22 novembre : Réunion du Conseil de direction de la CEB (Paris)

20 September: Meeting of the Administrative Council of the CEB (Paris)

11-13 October: Annual meetings of the World Bank and IMF (Washington, D.C.)

14-15 November: Meeting of the Administrative Council of the CEB (Paris)

22 November: Meeting of the Governing Board of the CEB (Paris)

Brèves / In brief

Une journée d'entreprise pour la CEB

Le jeudi 20 juin, à l'invitation du Gouverneur, les agents de la Banque ont eu la surprise et le privilège de pouvoir revisiter... Paris ! Défi culturel au Musée d'Orsay et ballade sur la Seine, agrémentée d'un quizz gourmand sur le(s) chocolat(s) : chacun y aura trouvé son bonheur au cours d'une journée pas comme les autres, où la bonne humeur l'a disputé à l'esprit d'équipe.

A corporate day for CEB

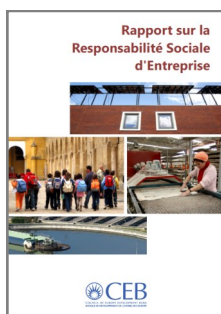
On Thursday 20 June, on the Governor's invitation, the staff of the Bank were surprised and privileged to have the opportunity of revisiting ... Paris! Cultural challenges at the Musée d'Orsay followed by a boat trip on the Seine with a gourmet quiz on chocolate(s) – this was truly a day with a difference offering something for everyone and where good humour rivalled with team spirit.



Publications

Paru

Rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise



Published

Corporate Social Responsibility Report

